

第3章 売上拡大に向けた取組

第1節

本章では、小規模事業者の売上拡大に向けた取組について分析していく。小規模事業者にとって、売上拡大を図っていくことは、少子高齢化といった構造変化や他者との競争激化に直面している今、持続的発展¹を実現するために必要不可欠なことである。そのためには、小規模事業者自身が何を顧客に提供できるか、何が顧客から求められているかを適切に把握していくことが重要となる。

上記のような問題意識のもと、本章では、「小規模事業者の業績向上に向けた取組み等に関する調査²」をもとにして、小規模事業者の経営課題を概観しながら、小規模事業者の売上拡大に向けた取組等の実態や課題等を分析していく。

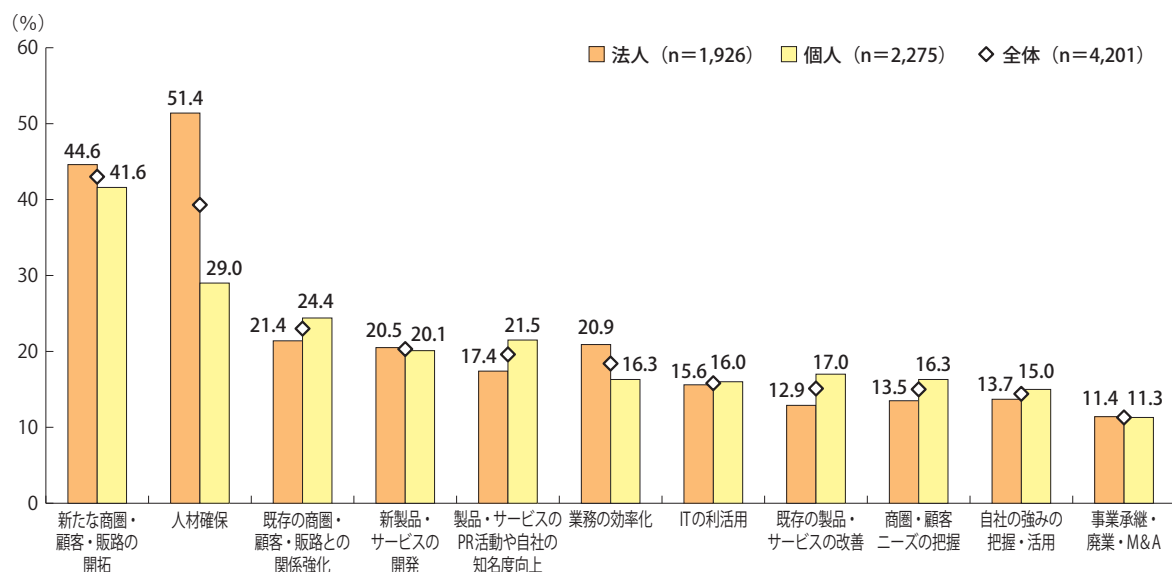
第1節 小規模事業者の取組の現状

①小規模事業者の経営課題

第1部で見たように、小規模事業者の業績は伸び悩んでいる傾向にある。本節では、まず、こうした小規模事業者の経営課題から確認していき

い。第2-3-1図を見てみると、「新たな商圏・顧客・販路の開拓」や、特に法人事業者では「人材確保」に課題を感じている小規模事業者が多いことが見て取れる。

第2-3-1図 組織形態別に見た、重要になったと感じる経営課題



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の業績向上に向けた取組み等に関する調査」（2016年12月、(株)野村総合研究所）
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

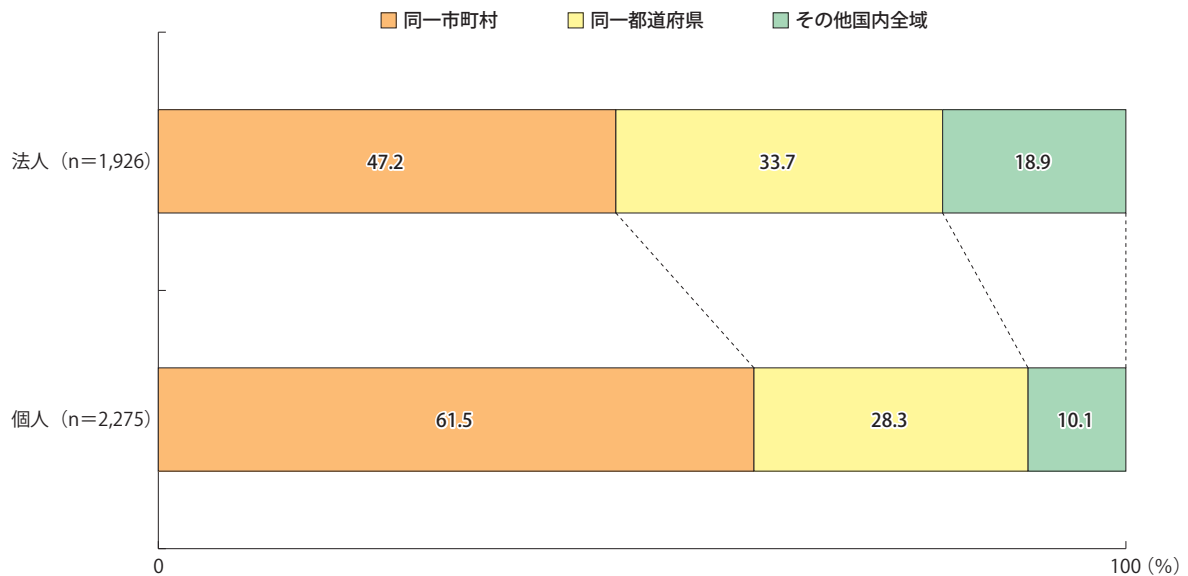
- 「小規模企業振興基本法（小規模基本法）」では、中小企業基本法で従来から規定されていた「事業の成長発展」のみならず、「事業の持続的発展」を基本原則として位置付けている。
- 中小企業庁の委託により、(株)野村総合研究所が2016年12月に、全国商工会連合会及び商工会議所の会員のうち、小規模事業者を対象に実施したアンケート調査。有効回答件数4,201者。

②小規模事業者の商圈と売上高傾向

次に、法人、個人別に最も売上高の高い商圈を見してみる。ここでの商圈とは、売上高に占める割合が最も高い地域を指すこととする³。第2-3-2図を見ると、法人では、売上高が最も高い商圈が自

身と同一市町村である割合が47.2%なのに対して、個人では、61.5%となっている。他方で、その他国内全域を商圈とする割合は、法人で18.9%、個人で10.1%となっている。

第2-3-2図 組織形態別に見た、商圈区分の割合



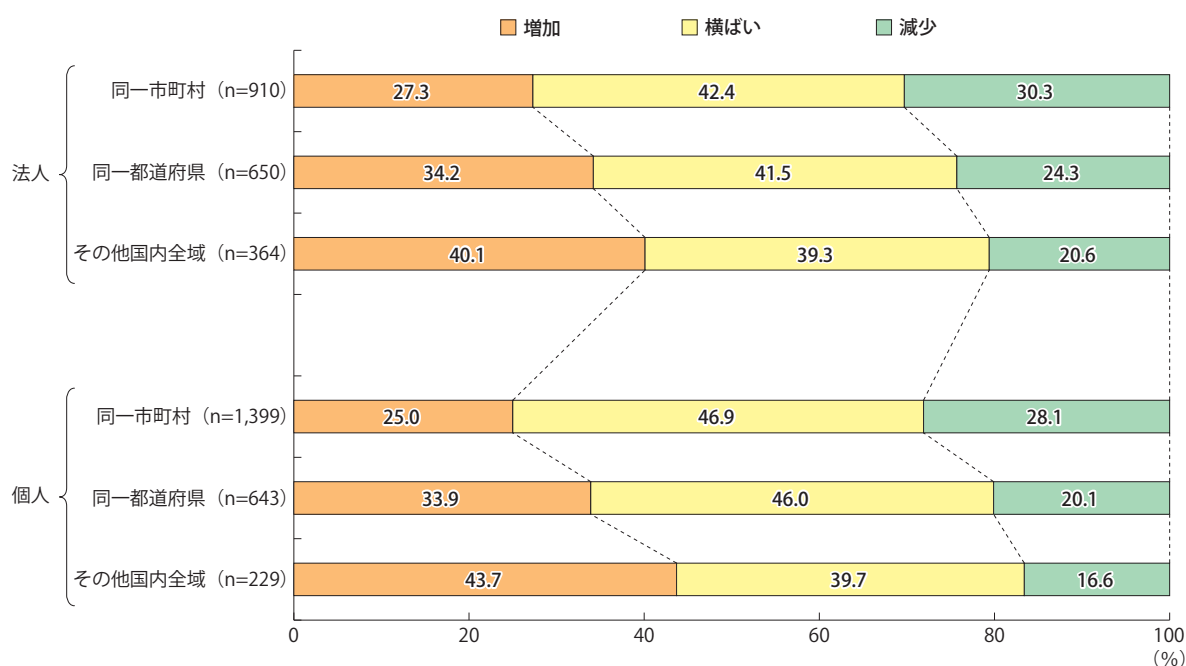
資料：中小企業庁委託「小規模事業者の業績向上に向けた取組み等に関する調査」（2016年12月、(株)野村総合研究所）

³ 本章では、後述の分析においても同様の定義とする。

商圏の違いによる売上高の傾向を見たものが、**第2-3-3図**である。同図を見ると、法人、個人共に商圏が拡大するにつれて、売上高も増加傾向にある。例えば、法人では、同一市町村を商圏とす

る者で売上高が増加傾向と回答したのは27.3%であるのに対して、その他国内全域では、40.1%となっている。

第2-3-3図 組織形態別・商圏区分別に見た、直近の売上高傾向



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の業績向上に向けた取組み等に関する調査」（2016年12月、(株)野村総合研究所）

第2-3-1図でも見たとおり、小規模事業者が抱えている経営課題として、「新たな商圏・顧客・販路の開拓」や「人材確保」が多く挙げられていた。第2節では、「新たな商圏・顧客・販路の開拓」について、①商圏・顧客ニーズの把握、②小規模事業者自身の強みの把握、③PR活動・知名度向上、④経営方針の実行・新たな事業展開、という四つの経営活動を取り上げ、小規模事業者のこれらの経営活動に係る取組の実態や課題を分析する。

また、第3節では「人材確保」について、小規模事業者の職場環境や多様な人材の活用に焦点を当て、分析を行う。少子高齢化⁴や人口減少といった人口構造の変化等から、今後、小規模事業者が持続的な成長をしていくためには、人材確保に向けた取組を強化していくことや多様な人材を活用していくことが必要となる。第3節では、このような認識のもと、小規模事業者の多様な人材の活用に向けた取組や課題を分析し、今後の成長に資する人材確保の取組について考察を行う。

⁴ 少子高齢化の推移については、第1部第3章第1-3-1図を参照のこと。

コラム

2-3-1

消費税軽減税率対策

消費税率10%への引上げに伴う低所得者への配慮として、2019年10月1日から、消費税の軽減税率制度が実施される。この制度は、①飲食料品（酒類及び外食を除く）、②週2回以上発行される新聞（定期購読契約が締結されたものに限る）を対象として、これらの譲渡について軽減税率（8%）を適用するもの。

制度の実施に当たり、中小企業・小規模事業者に混乱が生じないよう、中小企業庁は万全のサポート・支援を行っている。

【きめ細かいサポート、パンフレット等による周知】

中小企業団体等と連携して、講習会・フォーラムの開催、相談窓口の設置や専門家派遣を通じたきめ細かいサポートを行っている。相談は商工会・商工会議所等の中小企業団体で受け付けている。

また、中小企業・小規模事業者向けに分かりやすいパンフレットを作成し、周知を行っている。詳細については、中小企業庁のホームページやミラサボで公開している。



【レジの入替え、受発注システムの改修等支援】

軽減税率制度に対応するため、レジの入替え等が必要な中小企業・小規模事業者に対する支援として、2016年4月から、以下を実施。

①複数税率に対応したレジの導入等の補助

概要	複数税率に対応するレジの新規導入や、既存レジの複数税率対応のための改修を支援（レジには、POS機能のないレジ、モバイルPOSレジシステム、POSレジシステム等を含む。）。
補助率	原則2/3 ・導入費用が3万円未満の機器を1台のみ購入する場合3/4 ・タブレット等の汎用端末は1/2（周辺機器とのセット購入のみ補助対象）
補助上限額	レジ1台当たり20万円。新たに行う商品マスタの設定や機器設置に費用を要する場合は、さらに1台当たり20万円が加算。複数台数申請等については、1事業者当たり200万円を上限。
補助対象	・レジ本体 ・レジ付属機器等（バーコードリーダー・キャッシュドロア・クレジットカード決済端末・電子マネーリーダー・カスタマーディスプレイ・レシートプリンタ・ルーター・サーバ） ・機器設置に要する経費（運搬費含む） ・商品マスタの設定費 （リースの場合も対象）
申請支援	申請者自身による申請に加え、ホームページで公表する一部のメーカー、販売店、ベンダー等による「代理申請」等の利用が可能。また、基本的には、申請書数枚と証拠書類で申請が可能。
申請のタイミング	機器導入・改修後（申請は随時受付）

②複数税率への対応ができない電子的な受発注システムの改修の補助

概要	電子的な受発注システム（EDI/EOS等）を利用する事業者が、複数税率に対応するために必要となる機能の改修・入替えを支援。
補助率	原則2/3
補助上限額	小売事業者等の発注システムの場合 1,000万円 卸売事業者等の受注システムの場合 150万円 発注システム・受注システム両方の場合 1,000万円
補助対象	・電子的受発注データのフォーマットやコード等の改修 ・現在利用している電子的受発注システムから複数税率対応したシステムへの入替え ・電子的受発注に必須となる商品マスタや、発注・購買管理、受注管理機能の改修・入替え（受発注管理とともに在庫管理、財務会計等が一体となったパッケージ製品・サービスについては、電子的受発注システムの機能を含むものであれば、初期購入費用の1/2を補助対象経費とし、これに補助率を乗じたものを支援。） （リースの場合も対象）
申請支援	・専門知識を必要とするシステムの改修のため、申請者に代わって、事務局が指定したシステムベンダー等が「代理申請」を行う。 ・ただし、事務局に登録されたパッケージ製品・サービスを自ら導入する場合は、申請者自身での申請。
申請のタイミング	指定事業者による改修：システム改修・入替え前（申請は随時受付） 自己導入：システム改修・入替え後（申請は随時受付）

詳細については、軽減税率対策補助金事務局のホームページで（www.kzt-hojo.jp）公開している。

お問い合わせ先：軽減税率対策補助金事務局コールセンター

電話番号：0570（081）222（受付時間：平日9時～17時/通話料有料）

軽減税率制度に対応するため、こうした補助金も活用しながら、レジ周りの改善を行うことにより、業務の効率化や生産性向上につなげていくことが可能になる。

例えば、これまで手作業で売上や仕入を管理していた地域の中小企業・小規模事業者がレジを導入するだけでも大きな業務効率化になる。

また、タブレット型のモバイルレジを導入した場合、クラウド会計を併せて活用することにより、日々リアルタイムに決算情報を把握できるようになり、週次や日次決算を実現することにつながる。自社の経営状態や資金繰りを瞬時に把握できるようになり、よりタイムリーな経営判断を行うことも可能になる。

軽減税率制度へ対応するための準備を計画的に進めると同時に、レジ周りの改善による業務効率化・生産性向上につなげていただきたい。

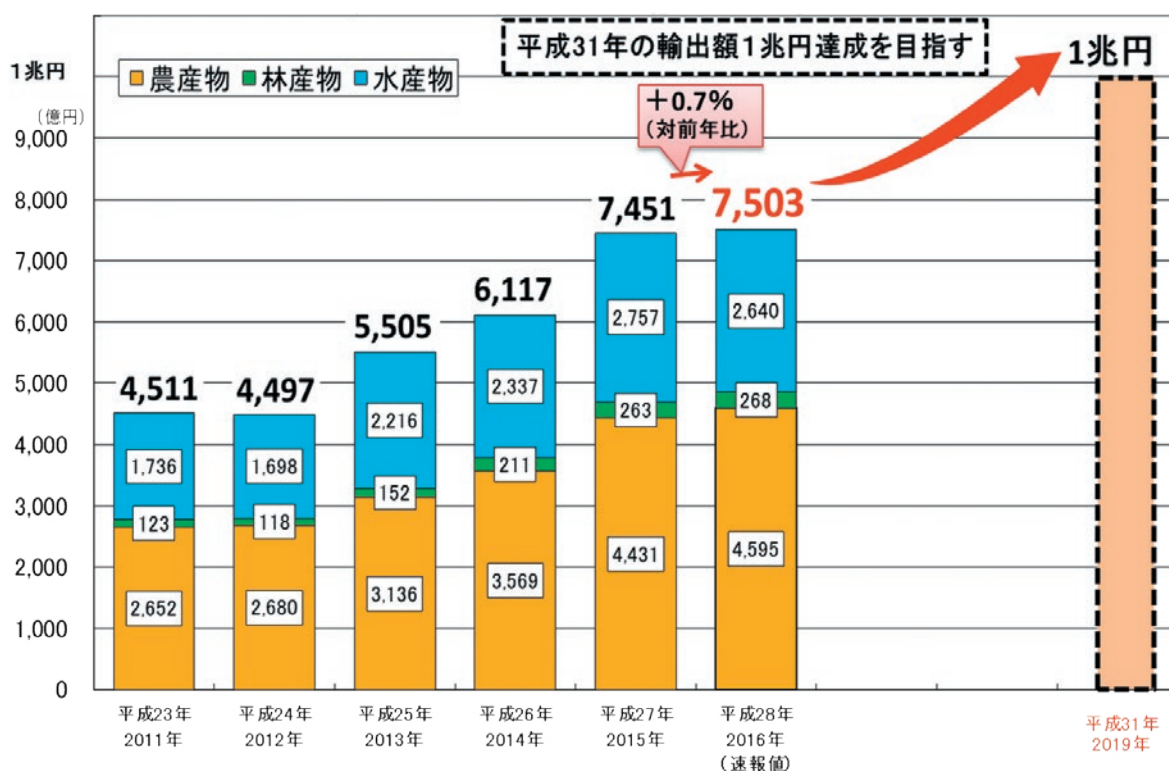
コラム

2-3-2

食文化と一体となった農水産品輸出

アジアを中心とした新興国では経済成長、人口増加が進んでおり、世界全体の食市場は2009年の340兆円から2020年には680兆円まで倍増すると推計されている⁵。この市場の獲得を狙い、2016年5月、政府は「農林水産業の輸出力強化戦略」を取りまとめ、官民を挙げて農林水産物・食品の輸出促進に取り組んでいる⁶。輸出額を2020年までに1兆円とする目標については、「未来への投資を実現する経済対策」（2016年8月閣議決定）において、目標達成時期を2019年に1年前倒しすることとした。

コラム2-3-2①図 農林水産物・食品の輸出額の推移



資料：財務省「貿易統計」をもとに農林水産省作成

同戦略では、海外における日本食の高い人気をてこに、食文化と一体的にプロモーションを図っていくことをアクションの一つに掲げている。地域の資源と文化を背景とした付加価値の高い食品の海外販路拡大につながれば、地方の中小企業にとっても大きなチャンスになり得る。

中小企業庁では平成28年度に食文化発信を販路拡大につなげている海外の取組について調査⁷を実施した。例えばイタリアは、地中海性気候を活かして生産したオリーブ油、ワインに加え、パスタ類等、「イタリア料理」として誰もが思い描く产品中心に、食文化と一体となった輸出を推進している。また、食分野の産業連携により更なる輸出の促進につなげようとしている。

⁵ 農林水産省「日本食・食文化の海外普及について」（平成26年9月）。

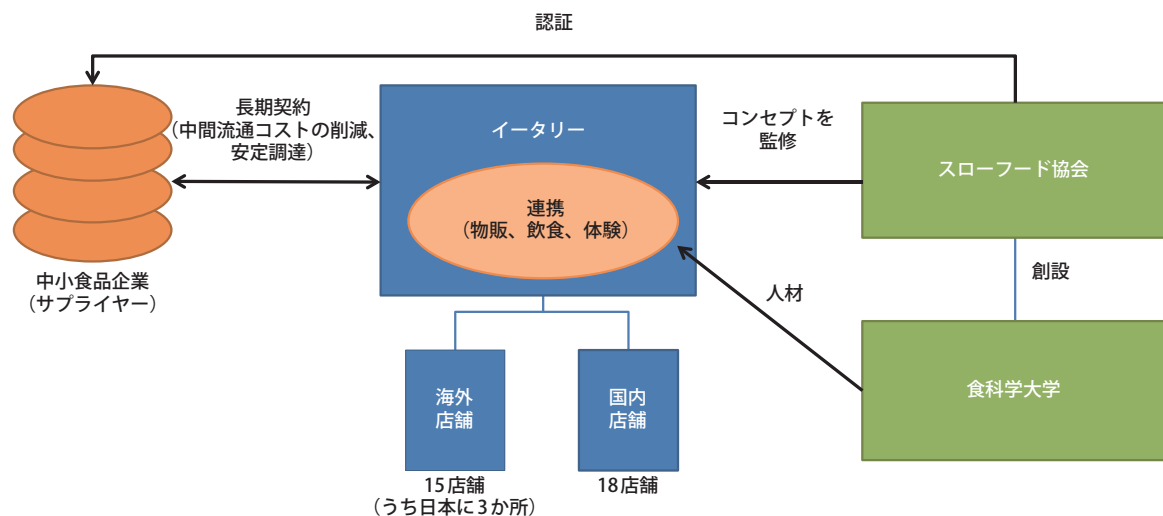
⁶ 農林水産省HP「平成27年農林水産物・食品の輸出実績」より。

⁷ 中小企業庁「平成28年度国内外の食及び食文化等の発信拠点に関する調査」（平成28年9月）。

その一つとして、イタリアの食文化を軸に、「買う（販売）・食べる（飲食）・学ぶ（体験）」の三つの事業を融合させた新たなビジネスモデルを展開するEATALY Distribution S.r.l.（以下、「イータリー」という。）（イタリア食材の小売・外食事業、従業員数約1,400人、資本金1,533万ユーロ、年商2.1億ユーロ）⁸が注目されている。イータリーは2007年にトリノに1号店を開店した後、2008年には東京に、2010年にはニューヨークに進出。現在はイタリア国内に18店舗、海外に15店舗を展開している。

イータリーでは、国際NPOであるスローフード協会⁹の理念を取り入れ、その傘下の食科学大学から人材を受け入れている。また、スローフード協会の認定する産品をはじめ、地域性のある高品質な商品について、食品生産者と直接、長期契約を締結している。主要な加工食品はイータリーの海外店舗でも販売しており、海外での認知度・販売経験の乏しい食品生産者に輸出ノウハウの提供も行っている。

コラム2-3-2②図 イータリーにおける連携モデル



イータリーと取引をしている中小食品企業、Michelis Egidio S.n.c.（菓子・パスタ製造、資本金90,000ユーロ、年商1,300万ユーロ）では、売上の15～18%が海外での販売であり、2018年にはこれを20%まで、2020年には50%まで高めたいとの目標を立てている。現在の主な輸出先は米国、ドイツ、ブラジルであり、更に輸出先を増やすことを検討している。Michelis Egidio S.n.c.の経営者からは、中小企業にとって海外での販路開拓のハードルは高いが、イータリーの海外店舗に出店し、海外の顧客に商品の良さを対話と五感で訴える工夫を行ったことにより、海外での新たな取引の拡大につながったとの話が聞かれた。

日本文化・食文化と一体化した販売拠点に関しては、クールジャパン機構の出資を活用し、株式会社マエタクと長崎県の企業等によるコンソーシアムが米国カリフォルニア州に展開する「日本茶カフェ」が、三越伊勢丹グループがマレーシアに展開する「ジャパンモール」が、それぞれ2016年にオープンするなど、民間の動きが活発化している。今後、こうした拠点が海外でのブランド力を高めることにより、日本の中小食品企業にとってのプラットフォームとなることが期待される。

⁸ 資本金は2013年末時点。2013年12月の平均為替レート1ユーロ＝1.37ドルで換算している。

⁹ スローフードという考え方は、1986年にイタリアのカルロ・ベトリニが提唱。ファーストフードに対して唱えられた考え方で、その土地の伝統的な食文化や食文化を見直す運動。スローフード協会はトリノに本部を持ち、現在150カ国以上10万人以上の会員を持つ。

第2節 売上や利益の拡大に向けた取組

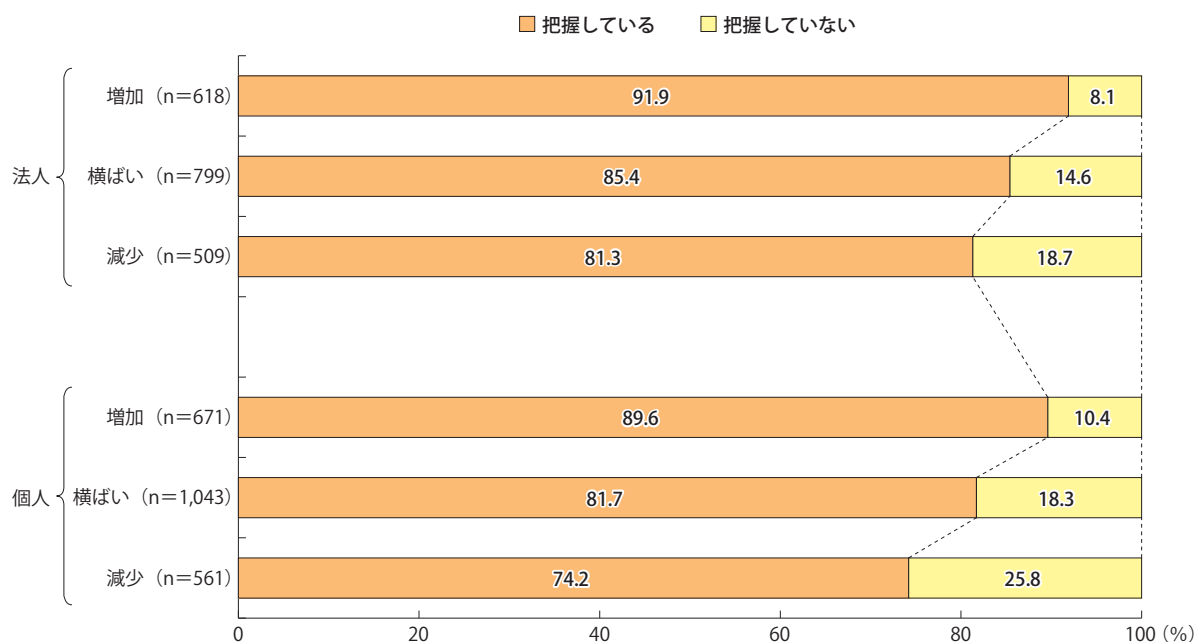
1 商圏・顧客ニーズの把握

①商圏・顧客ニーズの把握状況と把握による効果

第1項では、商圏・顧客ニーズの把握状況や取組に向けた課題を見ていく。まず、顧客ニーズへの取組と業績傾向の関係について、第2-3-4図を

見ると、法人、個人共に売上高が増加傾向にある企業ほど、顧客ニーズを把握している傾向にあることが見て取れる。

第2-3-4図 組織形態別・売上高傾向別に見た、顧客ニーズの把握状況



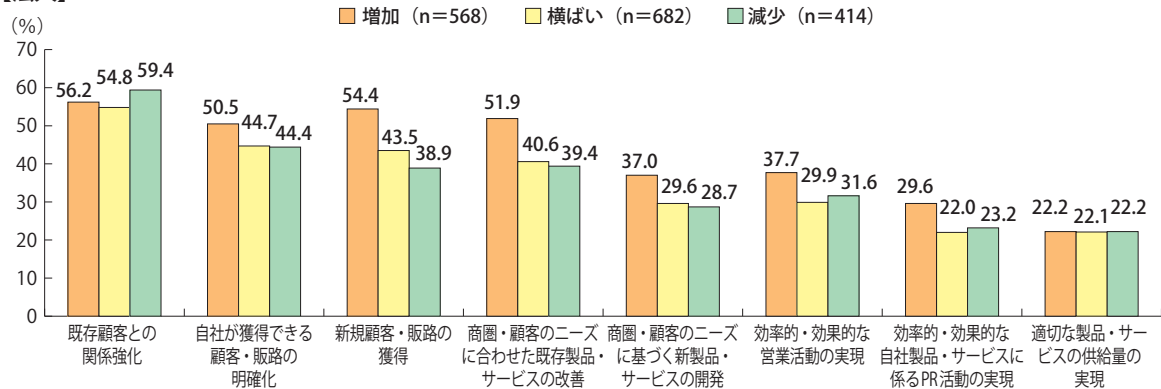
資料：中小企業庁委託「小規模事業者の業績向上に向けた取組み等に関する調査」（2016年12月、(株)野村総合研究所）

続いて、顧客ニーズを把握したことによる効果を見てみる。第2-3-5図で、法人、個人別及び売上傾向別に効果を見てみると、法人、個人共に、「自社が獲得できる顧客・販路の明確化」、「新規顧客・販路の獲得」や「商圏・顧客のニーズに合わせた既存製品・サービスの改善」といった項目に関して、売上高が増加傾向にある企業で効果を得ている傾向にあることが見て取れる。他方で、

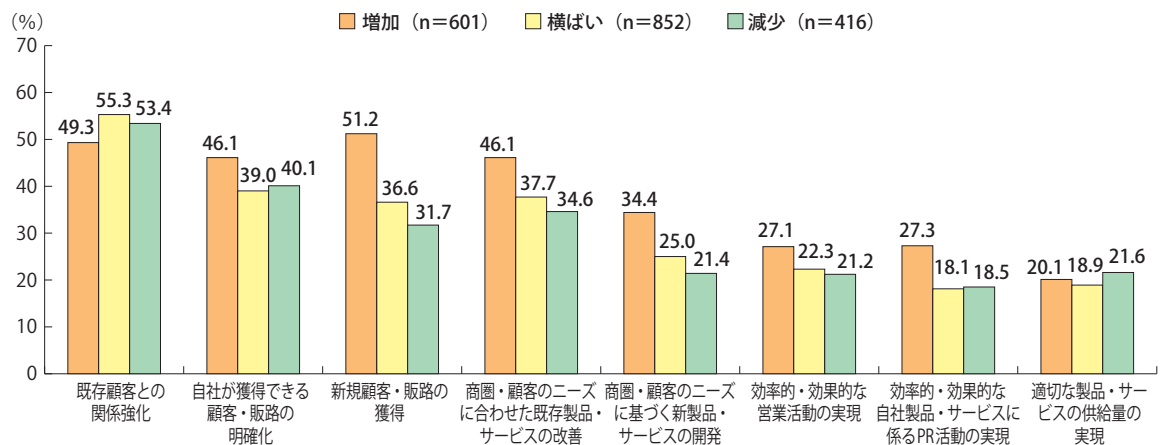
「既存顧客との関係強化」に関しては、売上高が減少傾向にある企業の方が、効果を感じている割合が高い。「既存顧客との関係強化」は、経営活動において、重要な要素ではあるものの、業績を更に向上させていくためには、新たな顧客獲得に向けた取組や、既存製品・サービスの改善も含めた新製品・サービスの開発のに向けた取組が重要であることが示唆される。

第2-3-5図 組織形態別・売上高傾向別に見た、顧客ニーズを把握した効果

【法人】



【個人】



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の業績向上に向けた取組み等に関する調査」（2016年12月、(株)野村総合研究所）

(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

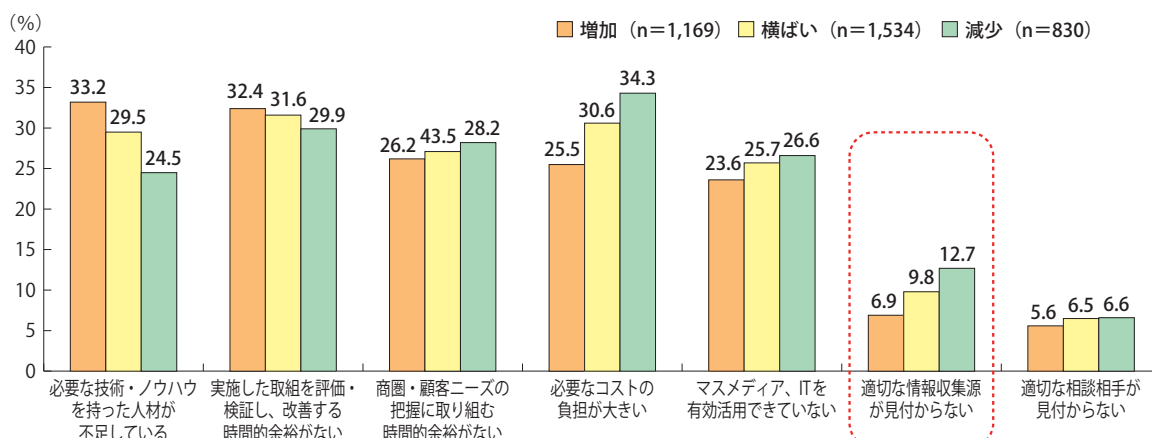
②顧客ニーズの把握に向けた課題

顧客ニーズの把握に当たっては、どのような点が課題になっているのだろうか。第2-3-6図で、商圏・顧客ニーズの把握有無別及び売上高の傾向別に課題を見てみると、顧客ニーズを把握していない、と回答した企業は、「商圏・顧客ニーズの把握に取り組む時間的余裕がない」や「適切な情報収集源が見付からない」と回答している者が多

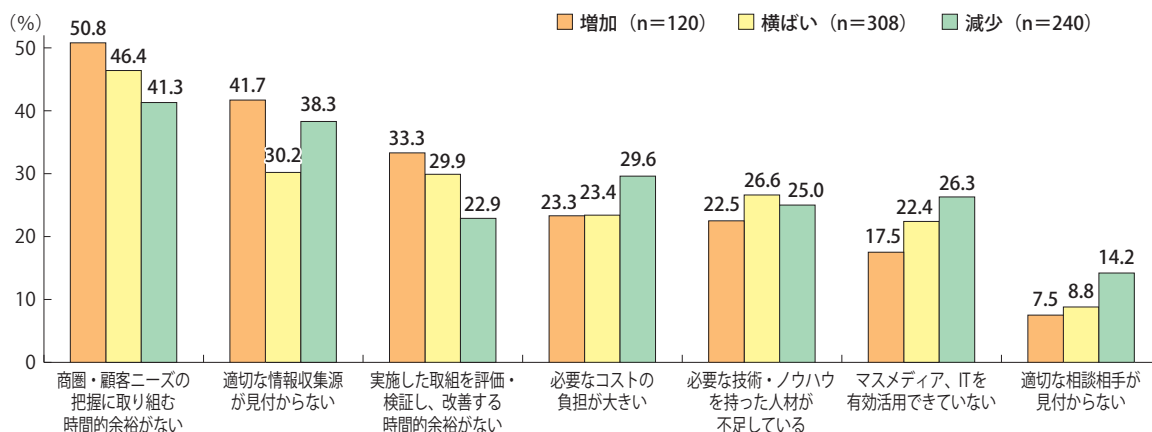
いことが分かる。特に、「適切な情報収集源が見付からない」については、顧客ニーズを把握している企業と把握していない企業で差が顕著であり、かつ、顧客ニーズを把握している事業者の中でも、売上高が増加傾向の者と減少傾向の者で差が顕著である。このように、顧客ニーズの把握に向けては、適切な情報源を見付けることが重要な要素であるといえる。

第2-3-6図 直近の売上高傾向別に見た、顧客ニーズの把握における課題

【顧客ニーズを把握している】



【顧客ニーズを把握していない】



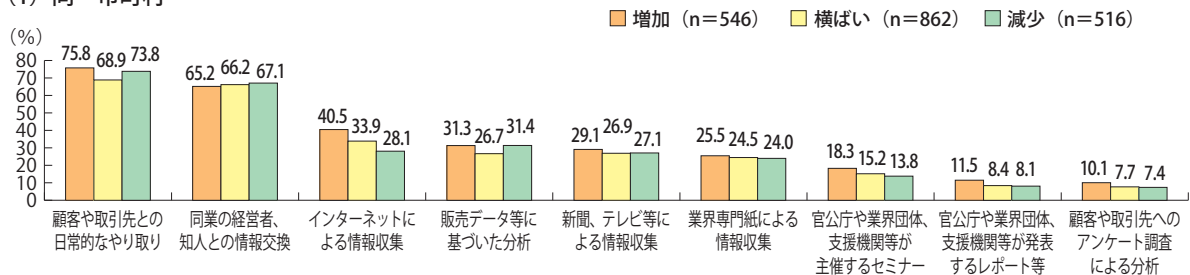
資料：中小企業庁委託「小規模事業者の業績向上に向けた取組み等に関する調査」（2016年12月、（株）野村総合研究所）
 （注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-3-6図で顧客ニーズの把握に向けて課題となっていた、適切な情報収集源に関して、分析を試みたい。第2-3-7図は、商圏別及び売上高の傾向別に、商圏・顧客ニーズの把握に向けて活用する情報収集源を見たものである。同図を見ると、商圏範囲にかかわらず、「顧客や取引先との日常的なやり取り」や「同業の経営者、知人との情報交換」から情報収集していることが見て取れる。他方で、売上高が増加傾向にある企業ほど、「インターネットによる情報収集」や「販売データ等に基づいた分析」にも取り組んでいる傾向にあることが見て取れる。

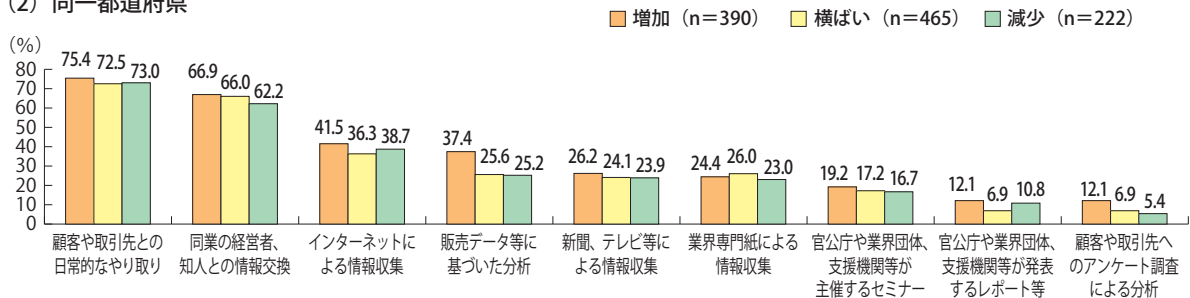
第1項では、商圏・顧客ニーズの把握に向けた取組や課題を分析してきた。こうした商圏・顧客ニーズの把握により、新規顧客の獲得等を実現でき、売上高が増加傾向にある企業が多いことが分かった。売上高を更に拡大させていくためには、顧客から何を求められているかを分析すると同時に、自身が何を顧客に提供できるか、他者と違う自社の強みは何かを見極めて行くことも必要であると考えられる。そこで、第2項では、小規模事業者が自身の強みの把握に向けた取組状況を分析していく。

第2-3-7図 商圏別・売上高傾向別に見た、顧客ニーズの把握における情報源

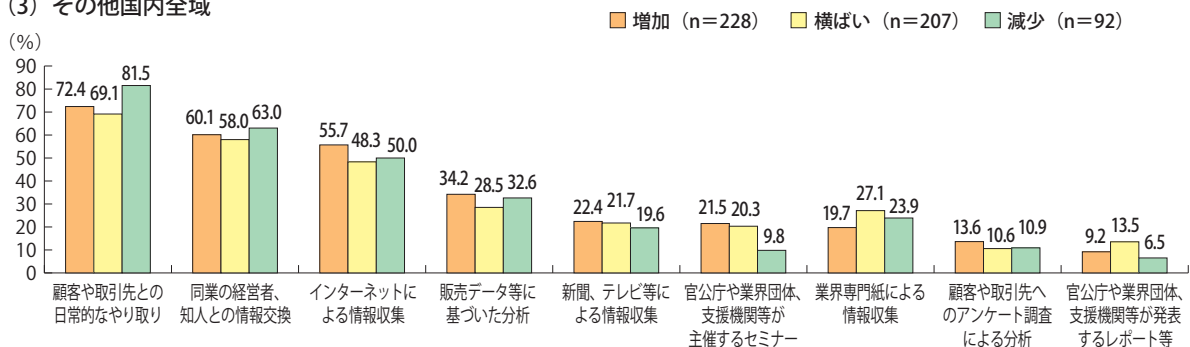
(1) 同一市町村



(2) 同一都道府県



(3) その他国内全域



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の業績向上に向けた取組み等に関する調査」（2016年12月、(株)野村総合研究所）

(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事例

事例2-3-1：有限会社佐賀ダンボール商会

「オンリーワン製品の開発により伝統工芸品を世界の富裕層に展開する企業」

佐賀県有田市の有限会社佐賀ダンボール商会（従業員23名、資本金1,000万円）は有田焼製品を梱包するためのダンボール箱や包装資材を製造・販売する事業者である。同社は1958年に創業し、これまで有田市内の窯元や商社に向け個人用と工業用のダンボール箱と包装資材を販売してきた。

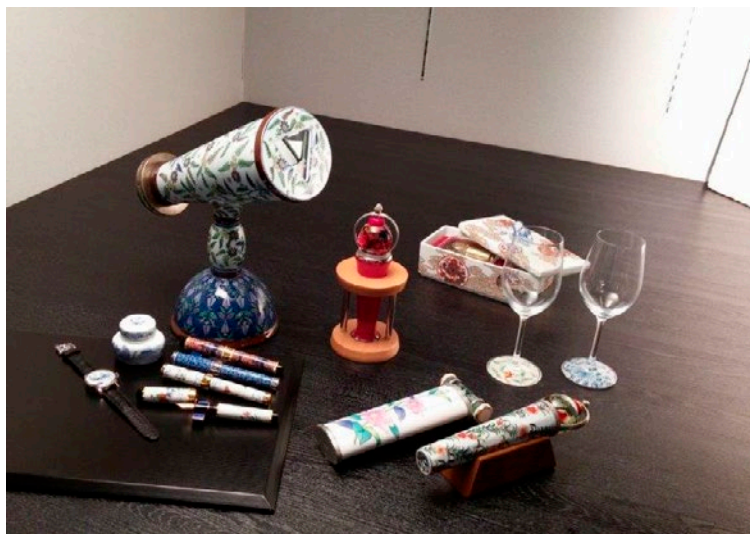
1990年に158億円の売上があった有田焼は、安価な輸入製品の流入等の影響を受け、2010年には21億円まで売上が減少した。有田地域における労働人口の6割は有田焼関連事業に従事しており、こうした事態に同社の石川慶蔵社長は危機感を持っていた。そこで、同社では有田焼の美しさを世界に示し、有田地域の経済を復活させることを使命に掲げ、地域の窯元と協力し、2003年から有田焼関連製品の開発に取り組み始めた。

石川社長が目をつけたのは万華鏡だった。自身が病床に伏した際、万華鏡の美しさに魅せられ、万華鏡を有田焼で製造することを思い付いた。しかし、精密さが要求される万華鏡の規格に、熱の度合いによって形状が変化する陶磁器を合わせることは困難を極めた。この問題を解決するために、大手窯元や万華鏡作家等を含めた12業種の専門家を集め、「有田焼

万華鏡研究会」を発足した。異業種の専門家の英知を結集し、円筒の形状や焼成方法に試行錯誤を重ね、素材である陶土の粒子を均一化することで、「有田焼万華鏡」を完成させることに成功した。

完成した万華鏡を、アメリカで毎年行われる万華鏡世界大会に出展したところ、優美な工芸技術が高く評価され、海外の百貨店から引き合いを受けることができた。また、海外での評判を国内の百貨店も聞き付け国内でも販売先が増え、2004年の販売開始から、1年間で1億3,000万円の売上を達成することができた。

この出展を契機に、日本の工芸品が世界の富裕層に受け入れられることに気付いた石川社長は、国内外の名門ブランドとコラボレーションし、有田焼を万年筆や時計といった高級製品にも応用していった。有田焼と名門ブランドとのコラボレーションにより、これまで弱かったブランド力や販売網を強化することができた。各種有田焼製品の売上は好調で、2016年度（12月決算）は過去最高の経常利益率を達成することができた。今後も、世界の富裕層向けに、有田焼の伝統技術を活かした「世界でオンリーワンの高付加価値製品」を開発・販売していきたい、と石川社長は語る。



同社の有田焼商品

2 小規模事業者の強みの把握・活用

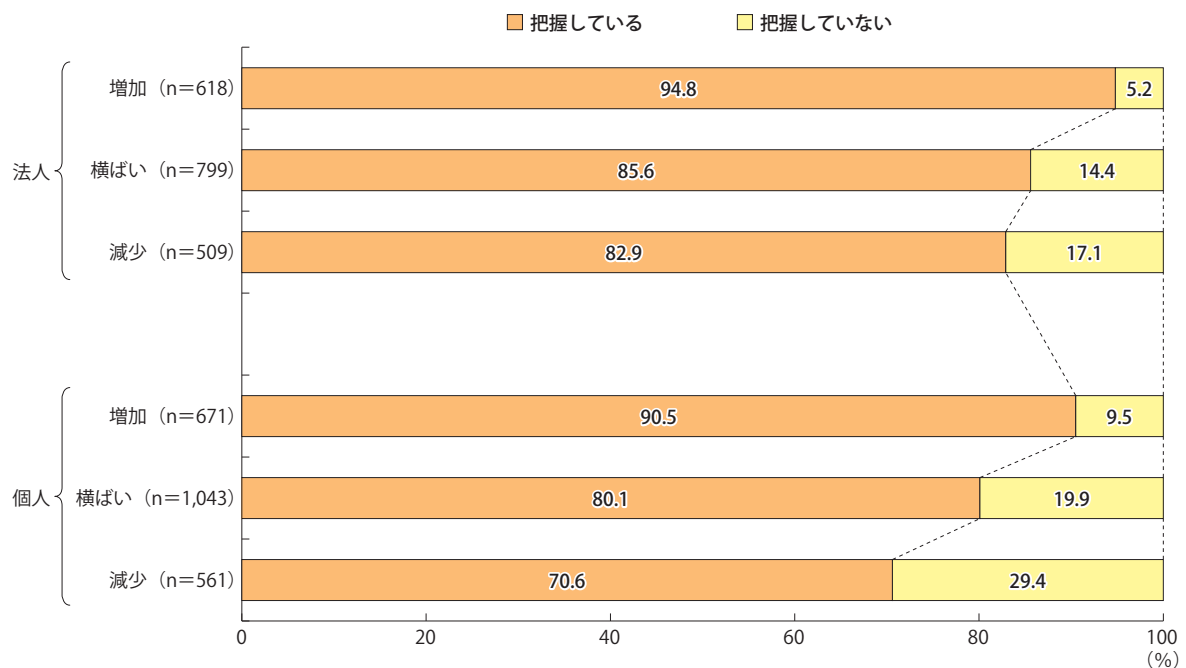
①強みの把握状況と把握に向けた取組

第2項では、小規模事業者の自身の強みの把握に係る取組や、把握した強みの内容、そして強みの把握に係る課題等を分析していく。

まず、商圈・顧客ニーズの把握に向けた取組の

分析と同様に、自身の強みの把握状況と売上高の傾向から見ていく。第2-3-8図を見ると、法人、個人共に、自社の強みを把握している事業者ほど、売上高も増加傾向にあることが見て取れる。

第2-3-8図 組織形態別・売上高傾向別に見た、自社の強みの把握状況

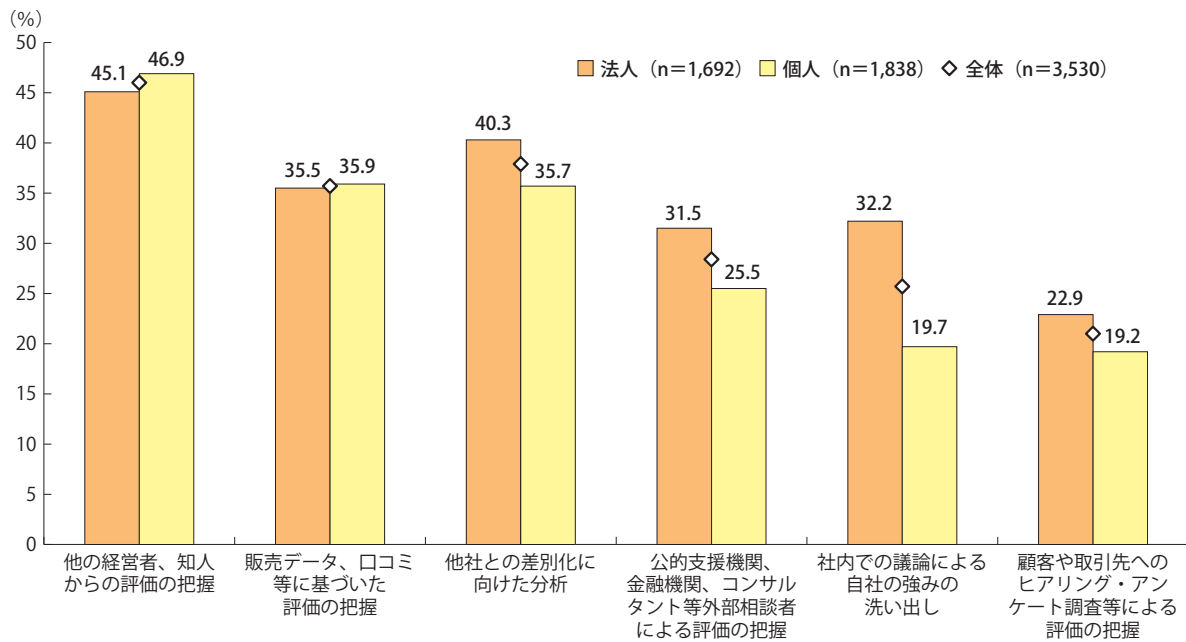


資料：中小企業庁委託「小規模事業者の業績向上に向けた取組み等に関する調査」（2016年12月、(株)野村総合研究所）

次に、第2-3-9図では、組織形態別に、自社の強みの把握に向けた取組を見てもみる。同図を見ると、総じて、「他の経営者、知人からの評価の把握」や「販売データ、口コミ等に基づいた評価の

把握」により自身の強みを把握している傾向にある。他方で、これら以外の取組を見てもみると、法人事業者の方が個人事業者よりも強みの把握に向けた取組を行っている傾向にある。

第2-3-9図 組織形態別に見た、自社の強みを把握する取組



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の業績向上に向けた取組み等に関する調査」（2016年12月、(株)野村総合研究所）

(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

②小規模事業者の強み

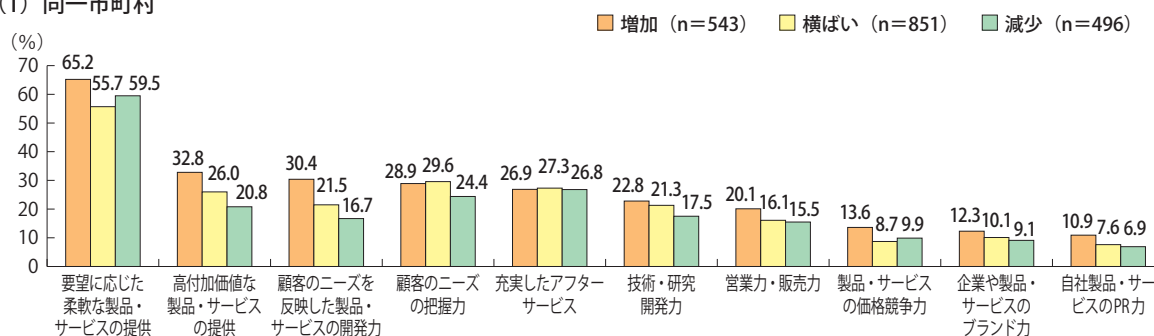
ここで、小規模事業者が考える自身の強みを見ている。第2-3-10図は、商圏別及び売上高傾向別に強みを見てみたものである。同図を見ると、「要望に応じた柔軟な製品・サービスの提供」は、商圏範囲にかかわらず、自社の強みであると考え、小規模事業者が多いことが見て取れる。

次に、商圏別の違いを見てみると、同一市町村内が商圏である事業者は、他の事業者と比較して、「充実したアフターサービス」が高い回答割合にある。他方で、同一都道府県及びその他国内全域が商圏である事業者は、同一市町村の事業者

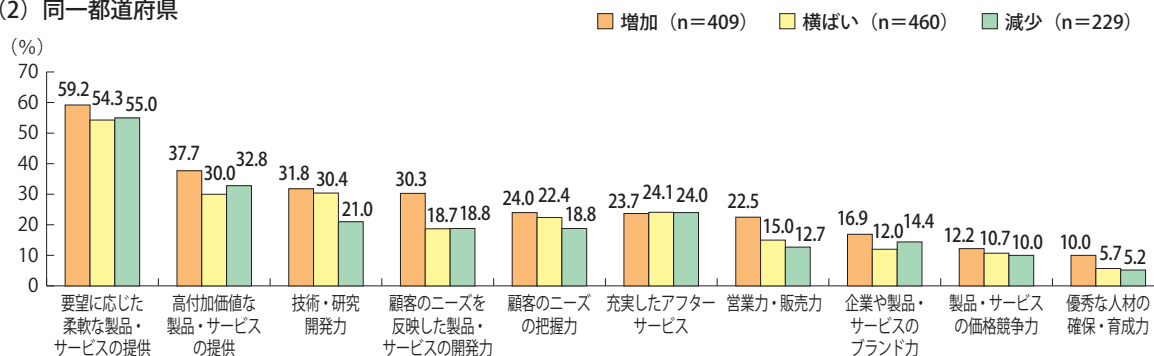
と比較して、「技術・研究開発力」が高い傾向にある。また、その他国内全域を商圏とする事業者は、他の事業者と比較して、「企業や製品・サービスのブランド力」が高い傾向にある。商圏が狭い企業ほど、地域密着型の事業者であることから、その地域の顧客の要望に応じていくことやきめ細かなアフターサービスに注力することで、顧客を獲得する傾向にあることが推察される。また、製品・サービスのブランド力や価格競争力、PR力は商圏が広い事業者ほど、強みと感じている傾向にあり、他者との差別化に向けた取組を行っていることが示唆される。

第2-3-10図 商圏別・直近の売上高傾向別に見た、自社の強み

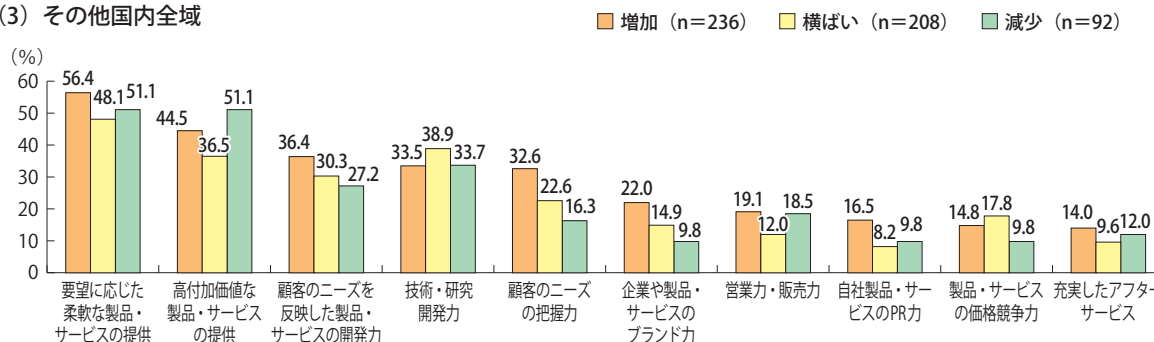
(1) 同一市町村



(2) 同一都道府県



(3) その他国内全域



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の業績向上に向けた取組み等に関する調査」（2016年12月、(株)野村総合研究所）

(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

③強みの把握に向けた課題と把握した効果

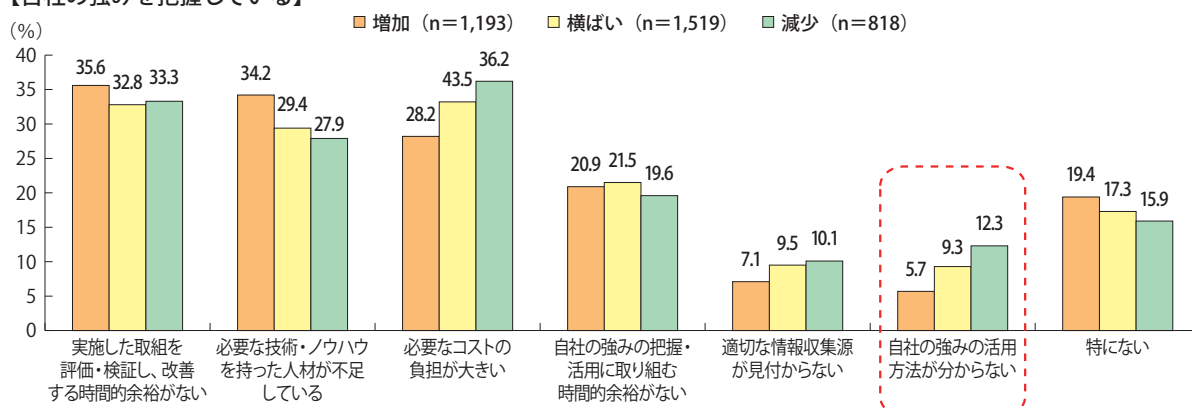
続いて、小規模事業者自身の強みを把握する上での課題を見ていく。第2-3-11図で、自身の強みの把握有無別及び組織形態別に課題を見てみると、自身の強みを把握していない事業者では、「自身の強みの把握・活用に取り組む時間的余裕がない」といった課題や「実施した取組を評価・検証し、改善する時間的余裕がない」といった時間的な余裕のなさが総じてうかがえる。特に、自身の強みを把握していない企業で売上高が減少傾向にある企業に着目すると、「自身の強みの活用方法が分からない」や「適切な情報収集源が見付からない」といったように、活用方法や把握方法

に問題を抱えている傾向にある。また、自身の強みを把握している企業においても、売上高が減少傾向にある者と増加傾向にある者を比較すると、「必要なコストの負担が大きい」や「自身の強みの活用方法が分からない」といった課題で回答割合に差が生じている。

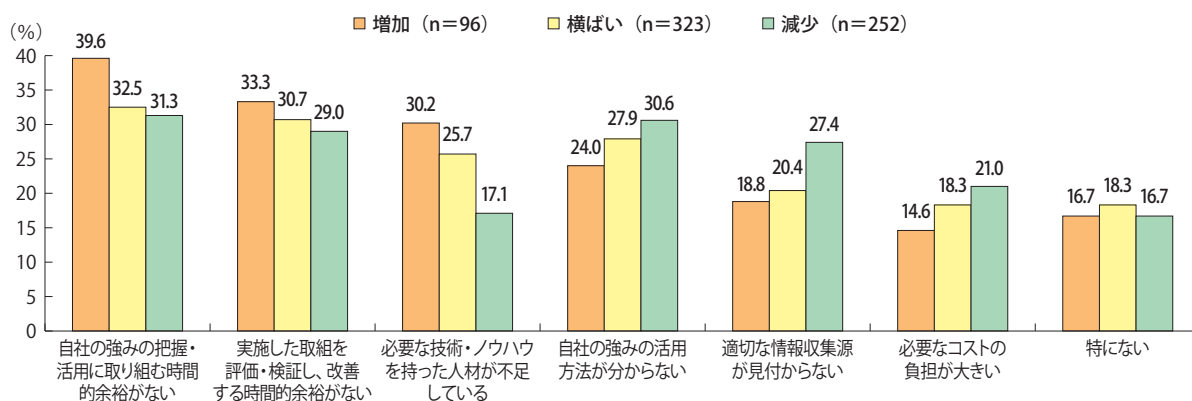
このように、自身の強みの有無によらず、売上高が減少傾向にある企業では、強みの活用方法が分からないという課題が高い傾向にあることがうかがえる。この点について、強みを把握したことによる効果を分析することで、具体的な活用方法について見ていく。

第2-3-11図 直近の売上高傾向別に見た、自社の強みを把握する上での課題

【自社の強みを把握している】



【自社の強みを把握していない】



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の業績向上に向けた取組み等に関する調査」（2016年12月、（株）野村総合研究所）
 （注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

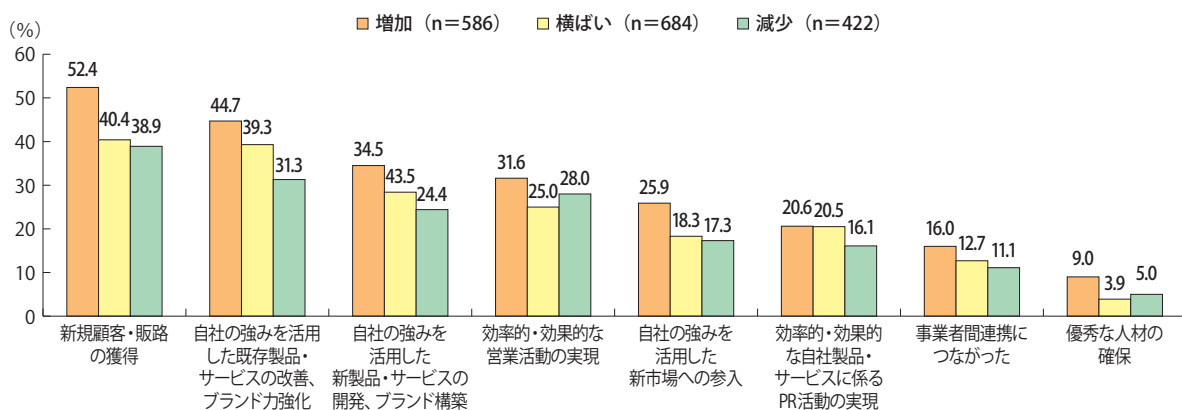
自身の強みを把握することで、どのような点に効果を感じているのだろうか。第2-3-12図で、法人、個人別及び売上高傾向別に見てみると、法人、個人という組織形態にかかわらず、「新規顧客・販路の獲得」や「自社の強みを活用した既存製品・サービスの改善、ブランド力強化」、「自社の強みを活用した新製品・サービスの開発、ブランド構築」に効果を得ていることが分かる。特に、個人事業者では、売上高が増加傾向にある企業は57.7%の企業が「新規顧客・販路の獲得」に

効果を得ていると回答しているのに対して、売上高が減少傾向にある企業では、29.5%にとどまっている。

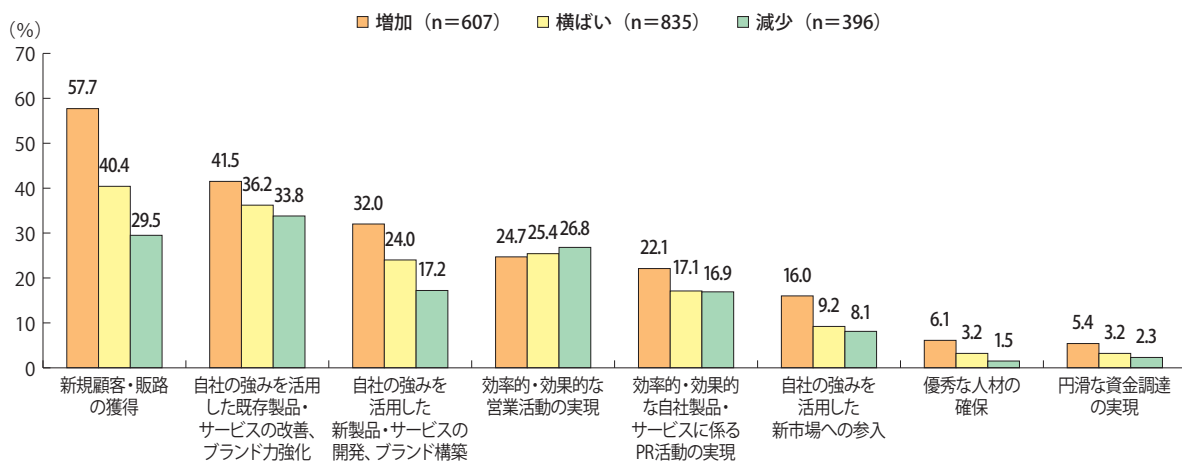
また、法人事業者に着目すると、「自社の強みを活用した既存製品・サービスの改善、ブランド力強化」について、売上高が増加傾向の企業では、44.7%の回答割合となっているのに対して、減少傾向の企業では31.3%となっており、売上高の傾向によって、強みの把握による効果に差が生じている。

第2-3-12図 組織形態別・売上高傾向別に見た、自社の強みを把握した効果

【法人】



【個人】



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の業績向上に向けた取組み等に関する調査」（2016年12月、（株）野村総合研究所）
 （注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事例 事例2-3-2：田島テクニカ株式会社

「B to B事業からB to C事業に多角化し、新たなブランドを確立」

徳島県吉野川市にある田島テクニカ株式会社（従業員11名、資本金1,000万円）は、発泡体スライス加工・精密カット加工・ラミネート加工等を手掛ける事業者である。同社の主要顧客は県内の履物メーカーであり、各種発泡体を半製品化し、取引先へ部材として供給している。同社が取扱うEVA素材が柔軟性や耐久性に優れていることに着目し、2014年からEVA素材のタブレットケースや小物入れ等の雑貨を製造・販売している。

1990年代頃から履物メーカーや問屋が中国にて現地生産・販売を進めたことで、素材加工メーカーの生き残りが難しくなった。同社代表取締役の田島氏と取締役の岩山氏は、「国内人口も減少する中、履物事業も市場が縮小している。より付加価値の高い製品を開発し、新たな顧客層を取り込んでいかなければならない。」と新事業展開の必要性を感じていた。これまでの顧客は主に近県の企業であったが、新事業を検討するに当たり、視点を変えて全国の一般消費者をターゲットとした。また、「従来から取扱っているEVA素材は丈夫で軽く、クッション性に優れているにもかかわらず、一般的にあまり知られていない。EVA素材そのものの良さをアピールしたかった。」という岩山氏の思いから、EVA素材の特性を活かし、PC・タブレットケース等の雑貨の製作・販売を着想

した。

製品の種類や豊富なデザインを展開するのに、EVA素材を自由自在に加工する機械が必要だった。そのため、岩山氏は中小企業庁の「地域産業資源活用支援事業」における補助金を活用し、カッティングマシンを導入した。これにより、PC上で設計したデザインに従って、EVA素材を自在にカットすることが可能となり、雑貨類の製作・販売事業である「CODDLE（コドル）」シリーズの展開を本格化させた。

「CODDLE」シリーズの販路開拓に向けた取組として、展示会への出展を精力的に行っており、主に雑貨店やECサイトの運営会社を中心に開拓している。さらに、徳島県の「徳島県新商品お試し購入強化事業」における発注製品として2016年から2年連続で選ばれ、販売実績に官公庁が入ったことで、「CODDLE」ブランドの信頼性を向上させることができた。

同社は、雑貨だけではなく、EVA素材が持つ立体感を活かして、販売ポップや看板等の販促ツールの開発・販売を企業や店舗向けに展開し始めている。今後も、「CODDLE」シリーズによる売上高が全体の約5割を占めるまで、当シリーズを成長させたいと考えている。



同社の「CODDLE」シリーズ

3 PR¹⁰活動・知名度向上

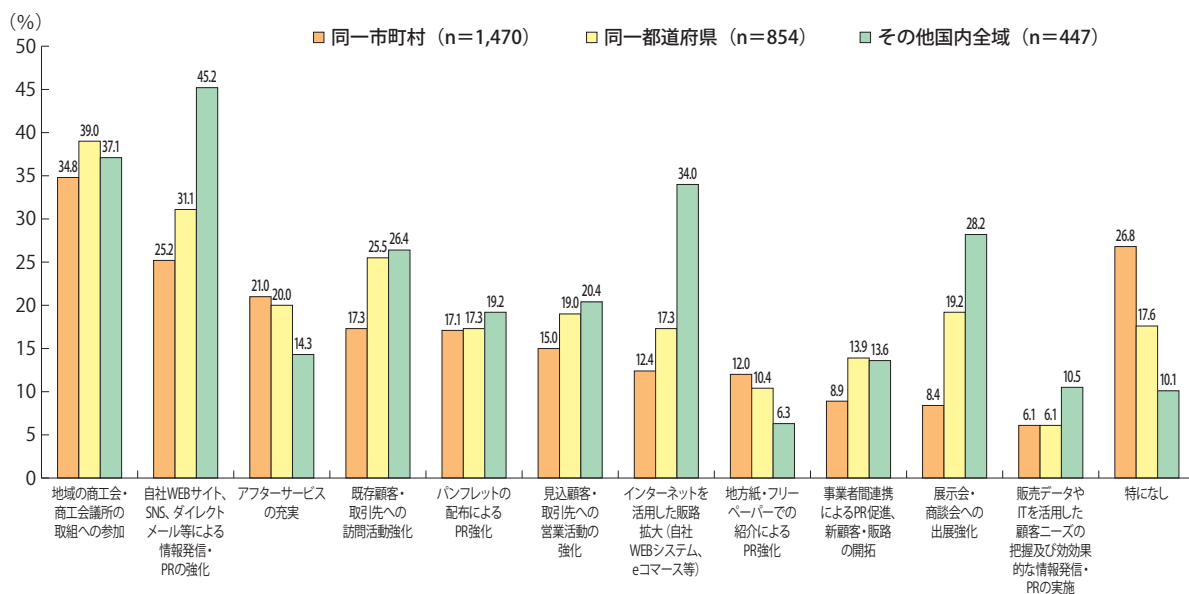
① PR活動と知名度向上に向けた取組

第3項では、小規模事業者のPR活動や知名度向上に向けた取組について分析していく。IT技術の進展等により、顧客は、製品・サービスに対する様々な情報を入手できるようになっており、小規模事業者にとっては、ITを活用してPRすれば、これまで商圏にいなかった顧客に対しても、販路を拡大できるチャンスになる。このため、売上拡大に向けて小規模事業者は、事業者自身や自身の製品・サービスを積極的に顧客に認知してもらうPR活動に取り組むことが必要となっている。また、第2-3-10図でも見たとおり、自身の強み

において、商圏が拡大するに従い、売上高が増加傾向にある企業ほど、PR力やブランド力が高い傾向にあったことから、PR活動や知名度向上に向けた取組は重要であるといえる。

まず、第2-3-13図は、商圏区分別に小規模事業者の企業向けの、自身の製品・サービスのPR活動を見たものである。同図を見ると、「地域の商工会・商工会議所の取組への参加」に取り組んでいる事業者が多い傾向にあることが分かる。また、商圏が広域になるにつれ、インターネットを活用した活動に注力している傾向にあることがうかがえる。

第2-3-13図 商圏別に見た、PR活動における取組（企業）



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の業績向上に向けた取組み等に関する調査」（2016年12月、(株)野村総合研究所）

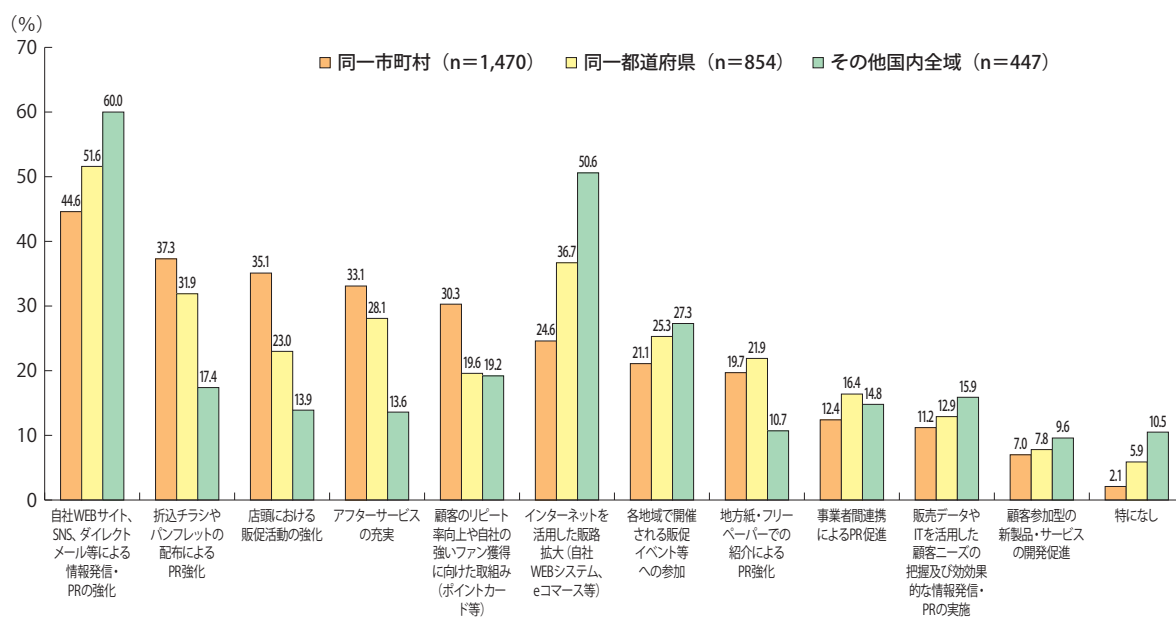
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

10 PRとは「Public Relations」の略で、PR活動は、顧客や市場といった利害関係者に対して、自社及び製品・サービスに関する情報を収集・発信する活動を指す。単なる広告活動にとどまらず、自社への評価や市場ニーズの収集といった潜在需要の把握や、WEBページでの情報発信や各種メディア媒体の効果的な活用といった、利害関係者との良好な関係を築くことを目的とした戦略的な活動が含まれる。

第2-3-14図では、一般消費者向けのPR活動を見てみる。一般消費者向けのPR活動においては、インターネットを活用したPR活動が、重要な取組となっている様子がうかがえる。他方で、商圈が同一市町村内である事業者が目をつけると、折込チラシやパンフレットの配布といった取組や、

店頭での販促、アフターサービスの充実といった取組にも、注力している傾向にある。地域的なつながりを重視し、顔と顔が見える取組を実施していくことも一般消費者向けのPR活動では、重要な手段となっていることがうかがえる。

第2-3-14図 商圈別に見た、PR活動における取組（一般消費者）



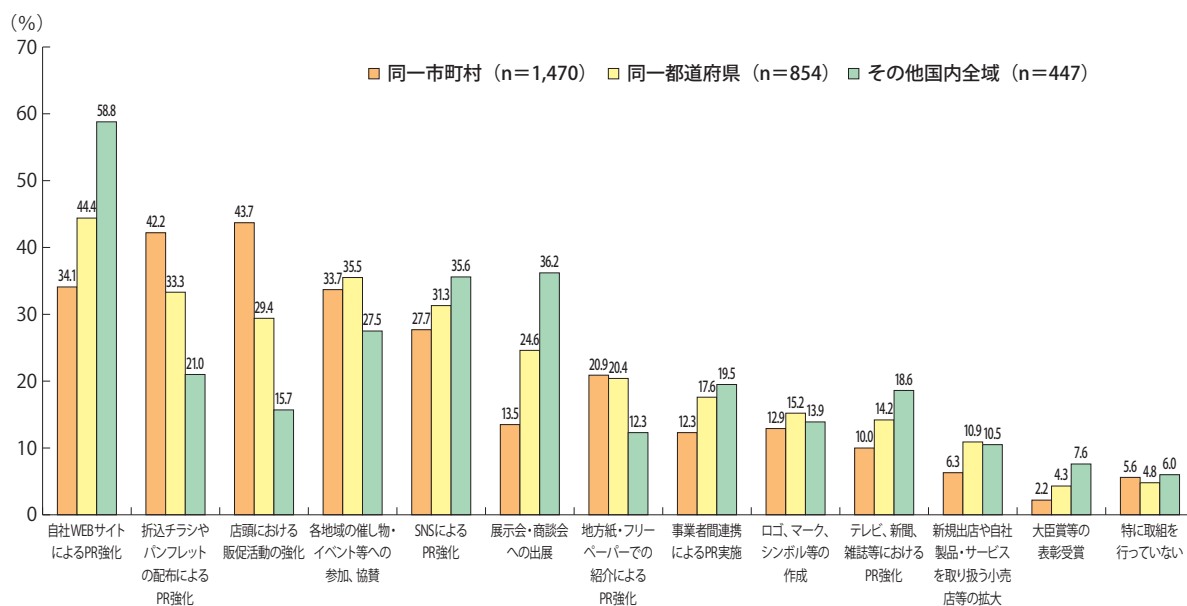
資料：中小企業庁委託「小規模事業者の業績向上に向けた取組み等に関する調査」（2016年12月、（株）野村総合研究所）

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

次に、小規模事業者の自身の知名度向上に係る取組について見てみる。第2-3-15図を見ると、商圈が広域になるにつれて、「自社WEBサイトによるPR強化」や「SNSによるPR強化」、「展示会・商談会への出展」といった取組に力を入れ

ている傾向にあることがうかがえる。他方で、商圈が同一市町村の事業者においては、「折込チラシやパンフレットの配布によるPR強化」や「店頭における販促活動の強化」に取り組んでいる傾向にある。

第2-3-15図 商圈別に見た、自社の知名度を向上させる取組



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の業績向上に向けた取組み等に関する調査」（2016年12月、（株）野村総合研究所）

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

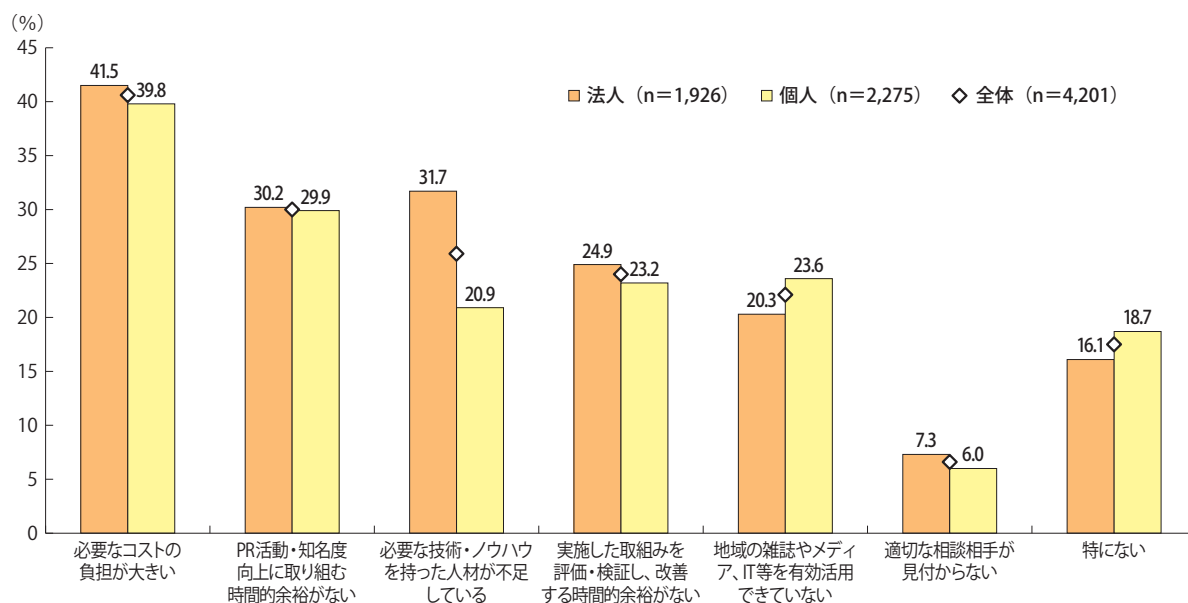
② PR活動と知名度向上に向けた取組の課題

PR活動における課題を確認する。第2-3-16図を見ると、これまで見てきた課題と同様、コストの負担や時間的余裕のなさが課題となっていることがうかがえる。特に、法人事業者では、必要な技術・ノウハウを持った人材の不足が課題となっている傾向にある。

このように、小規模事業者においては、どの活動を取り上げても、特に、人材不足や時間的な余

裕のなさといった課題が見られた。第3節では、これらの課題を解決していく上で重要な人材の確保に係る取組や課題を分析していく。加えて、小規模事業者は、その経営資源に限りがあることから、業務の一部をアウトソーシングすることも、上述の課題を解決するのに有用だと考えられる。こうした認識のもと、後述においては、人材確保に係る分析に加えて、小規模事業者のアウトソーシングの活用の実態や効果等を分析していく。

第2-3-16図 組織形態別に見た、PR活動における課題



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の業績向上に向けた取組み等に関する調査」（2016年12月、（株）野村総合研究所）
 （注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事例

事例2-3-3：奥入瀬モスボール工房

「苔という地域資源を、SNSや海外出展の場を活用して世界に広めている
小規模事業者」

青森県十和田市の奥入瀬モスボール工房は、苔玉や瓢箪ランプの製作、展示販売、製作体験教室の運営を行っている事業者である。同者の拠点近くにある奥入瀬溪流は、特別名勝及び天然記念物に指定されており、四季折々の景観を楽しめる景勝地として名高い。2013年に「日本の貴重なコケの森」に認定されてから、苔の観察に足を運ぶ観光客が増えており、同者の顧客層も奥入瀬溪流を訪れる観光客が中心である。

同者代表の起田高志（おきたたかし）氏は、アメリカカンフットボール選手を経て、プロレスラーとして2011年まで活躍していた。引退後、青森県に帰郷し、プロレスラー時代から趣味の盆栽の延長で楽しんでいた苔玉作りをビジネスとすべく、苔玉の製作・販売を開始した。近年、多くの種類の天然苔が生えていることで奥入瀬溪流の認知度が上がっており、同氏は「苔玉と奥入瀬溪流を上手く結び付けることで作品のブランディングが出来るのではないか。」と考えた。そこで、「小さな奥入瀬をお届けする（奥入瀬溪流の景観を苔玉で再現するという意味）。」というコンセプトを打ち出し、2012年に製作・販売拠点を奥入瀬に構えた。

来店者増加のため、同氏はSNSやブログを通じた発信活動を積極的に行い、読者が記事を読んで「面白い」と感じてもらうことで記事のアクセス数を増やし、知名度を向上させている。例えば、同氏の「元プロレスラー」という強いキャラクターと、苔玉や奥

入瀬溪流の自然が持つ「癒し」のイメージのギャップをSNSやブログの写真で前面に押し出している。また、高い頻度で情報発信することで、「奥入瀬」で検索した際にヒットしやすくしている。

また、景観を楽しむだけでなく、体験型観光を提供したいと考え、苔玉等の体験教室を実施している。ここでも、話題性を高め、知名度向上につなげるための仕掛けを設けている。参加者は、緑のベレー帽をかぶって苔玉や瓢箪ランプ作りに臨む。「ベレー帽をかぶった状態で撮った記念写真をSNSにアップロードすると、写真が持つ視覚的なインパクトによって注目を引き付ける効果を発揮する。」と同氏は語る。

近年、インバウンド観光客の来店が増加したものの、苔玉は検疫の関係上、国外への持ち出しが難しく、外国人観光客のお土産としては不向きだった。そこで、2016年から外国人観光客向け商品として瓢箪ランプの展示・販売を開始した。瓢箪ランプは、奥入瀬溪流に生えている苔やシダの表面の模様から着想したデザインをモチーフに、自家製瓢箪に穴をあけて照明としたものである。

また、同氏はインバウンドだけではなく、海外進出も視野に入れている。台湾で物産展を主催する貿易業者に依頼し、2015年、台湾で開催された物産展に出展、瓢箪ランプの展示販売を行った。自費で出展したこともあり赤字に終わったが、「奥入瀬から世界へ進出した企業」と青森県内の地元紙に取り上げら



苔玉で表現した「小さな奥入瀬」



緑のベレー帽をかぶる体験教室の様子

れ、結果的に県内で大きなPRとなった。2017年6月には、ニューヨークのギャラリーで出展するチャンスを得た。同氏は、「この出展で僕の作品に興味を持ってもらい、奥入瀬に足を運んでくれるきっかけになれば嬉しい。いずれは世界中の人に奥入瀬について知ってもらい、地域貢献につなげたい。」と語る。



瓢箪ランプ製作の様子

事例

事例2-3-4：株式会社FREE POWER

「特許取得や共同研究等を通じて自社開発の自転車用ギアの認知度を高め、販路拡大を目指す企業」

宮崎県宮崎市の株式会社FREE POWER（従業員3名、資本金900万円）は、自転車用ギア及び自転車の商品企画、開発を行う事業者である。同社の開発した「フレキシギア」は、自転車のペダル側のギアの内部に「特殊エラストマー」と呼ばれる弾性体を内蔵し、反発力を活用することによって、自転車を「早く」、「楽に」漕ぐことができる製品である。

同社の浜元陽一郎社長は、本業である社会保険労務士の傍ら、長年モノづくりや発明にも取り組んできた。2007年、自転車に頻繁に乗る機会があった際、信号待ちの度に力を入れて漕ぎ出さなければならぬことに気が付き、「もっとスムーズに漕げないか。」と考え、ゴムの反発力を活用した自転車ギアの着想に至った。まずは特許取得を目指したが、大手自動車・バイクメーカーによる類似特許があり、一度申請が却下されてしまった。浜元社長は、開発したギアは既存の特許にある衝撃吸収が目的ではなく、楽に自転車を漕ぐための反発力活用が目的であると主張し、2010年に国内特許が認められた。翌年には、自転車生産・販売の世界的ハブである台湾、中国での特許も取得した。

2012年、自転車ギア開発を本格的に事業化するため、同社を創業。製品製造のノウハウも無い中、試作品の製造に協力してくれるメーカーを探したが、資金不足もあり難航した。そんな中、地元メーカーの社長に働きかけたところ、製品に興味を持ってもらい意

気投合し、試作品の開発に着手することができた。「自分の発明には自分で過剰に期待を持ってしまうがちだが、製品の良さを他人に理解してもらい、ビジネスパートナーを得ていくことは大変だった。」と浜元社長は語る。

知的財産の事業化を支援する企業と特許権を共有したことを皮切りに、同社は自転車ギアの実用化と販売に向けて、製品の認知度を向上させる取組を精力的に実施した。例えば大学の研究室と共同実験を行い、従来のギアより効率的に漕ぐ力を伝達できることの根拠を科学的に立証した。さらにはメディアの取材やビジネスプランコンテストへの参加、展示会への出品等も積極的に行った。認知度が高まる中で、自転車メーカーや部品メーカー、販売店といったパートナーと知り合い、「フレキシギア」を活用した自転車の開発と販売に本格的に乗り出すことができた。浜元社長は、「自分の意気込みだけでなく、他社からの評価や客観的なデータがあつてこそ、良きパートナーを得て、開発を進めていくことができるのだと実感した。」と振り返る。

この「フレキシギア」を搭載した自転車は、2017年1月より宮崎県内を中心に販売を開始し、現在は全国で販売する準備を進めている。今後は、「ギア以外の自転車部品の開発も進め、よりよい自転車の企画開発をしていきたい。」と浜元社長は語る。



同社の開発したフレキシギア



フレキシギア搭載自転車

4 経営方針の実行・新たな事業の展開

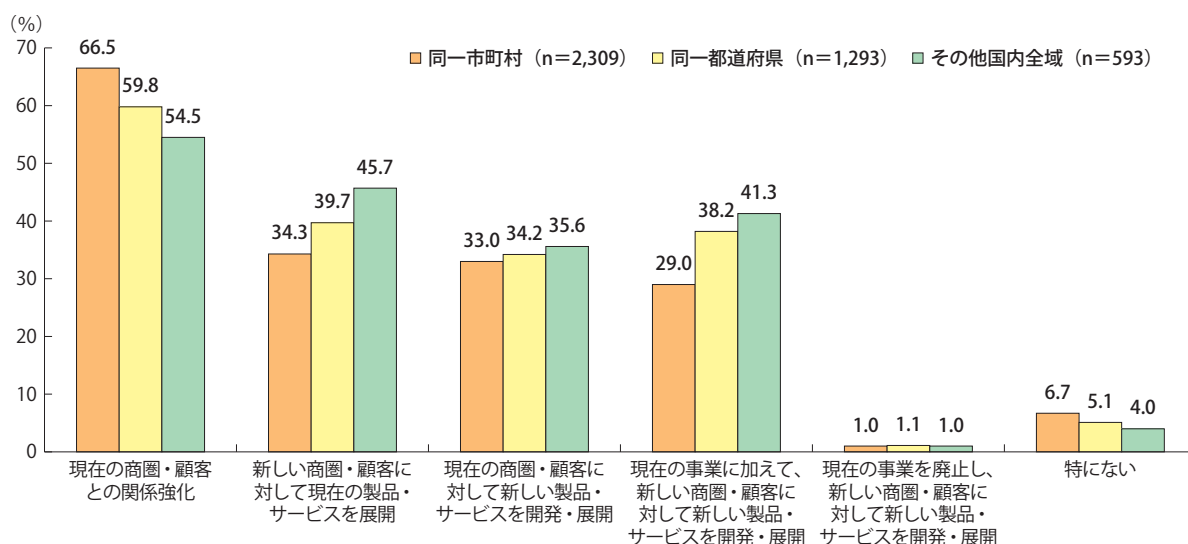
①小規模事業者の経営方針と売上高傾向

ここからは、小規模事業者の経営方針と事業展開の関係について分析をしていく。

第3項まで売上拡大に向けた取組を見てきたが、これらの取組を実施していく上では、小規模事業者それぞれが、自身の経営方針を明確に定め、その方針に沿って売上拡大に向けた取組を実施していくことが必要となる。

まず、売上拡大に向けた経営方針について見たものが、第2-3-17図である。同図を見ると、同一市町村内が主な商圏の者は、既存の商圏・顧客との関係を強化することを主眼に置いている傾向にあることが見て取れる。他方で、商圏が広域になるに従い、新しい商圏・顧客への展開や新しい製品・サービスの開発・展開を経営方針として定める傾向にあることがうかがえる。

第2-3-17図 商圏区分別に見た、自社の経営方針

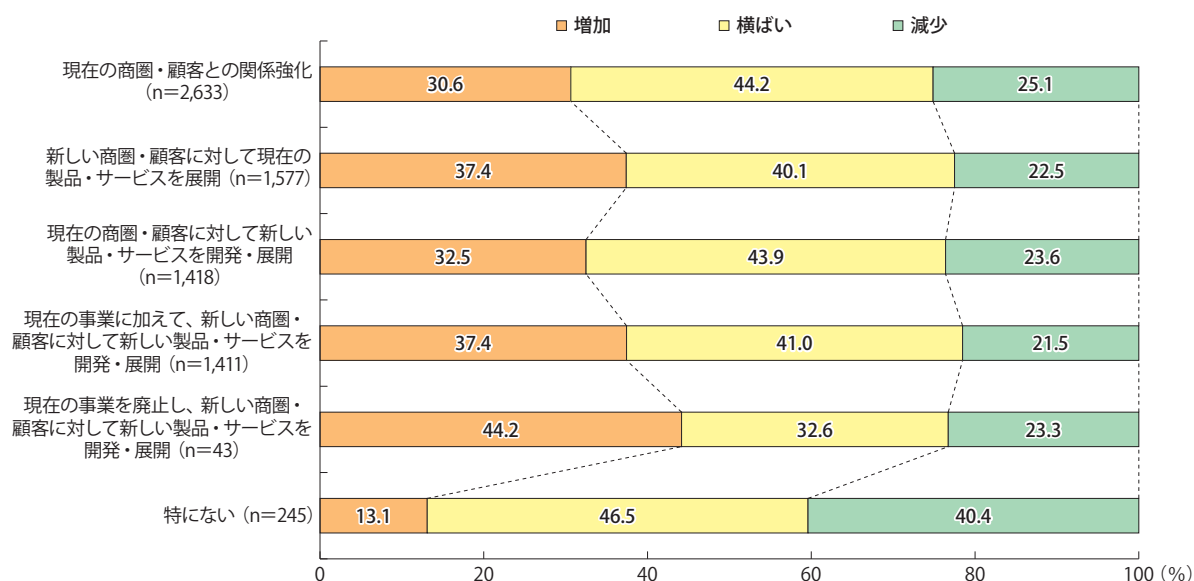


資料：中小企業庁委託「小規模事業者の業績向上に向けた取組み等に関する調査」（2016年12月、（株）野村総合研究所）
 （注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

また、前述の経営方針と売上高の傾向の関係について確認してみる。第2-3-18図を見ると、売上高が増加傾向となっている割合が最も高い経営方針は、「現在の事業を廃止し、新しい商圈・顧客に対して新しい製品・サービスを開発・展開」であることが分かる。続いて、「新しい商圈・顧客に対して現在の製品・サービスを展開」及び

「現在の事業に加えて、新しい商圈・顧客に対して新しい製品・サービスを開発・展開」となっている。このように、新しい製品・サービスの開発・展開への取組や新商圈・顧客の開拓といった取組が、業績に好影響を与えていることを改めて確認することができる。

第2-3-18図 経営方針別に見た、直近の売上高の傾向



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の業績向上に向けた取組み等に関する調査」（2016年12月、（株）野村総合研究所）

②経営方針の実行による効果

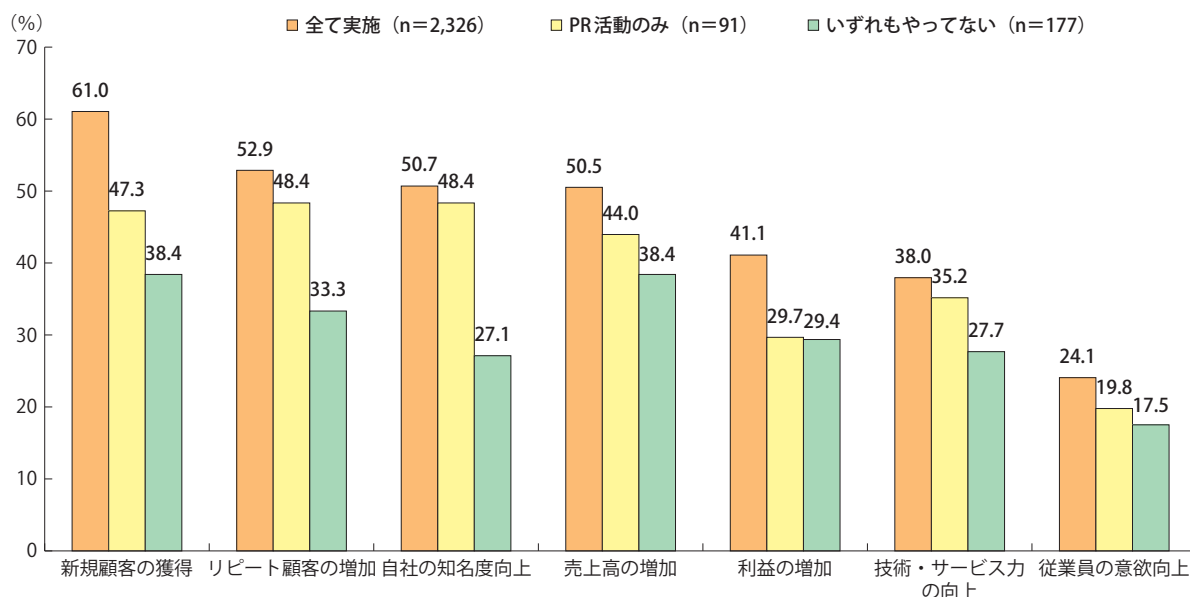
続いて、売上拡大に向けた取組と経営方針の実行による効果の関係を確認してみる。

第2-3-19図は、①売上拡大に向けた取組を全て実施している者、②PR活動のみを実施している者、③売上拡大に向けた取組をいずれも実施していない者で、経営方針の実行による効果の違いを見たものである。なお、ここで①の売上拡大に向けた取組を全て実施している者とは、顧客ニ-

ズの把握、自身の強みの把握及びPR活動・知名度向上に向けた取組の三つ全てを実施している者としている。

同図をみると、総じて、①売上拡大に向けた取組を全て実施している者が効果を高く感じていることが分かる。特に、「新規顧客の獲得」や「売上高の増加」、「利益の増加」では、①売上拡大に向けた取組を全て実施している者とそうでない者の差が大きくなっている。

第2-3-19図 売上拡大に向けた取組別に見た、経営方針の実行による効果



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の業績向上に向けた取組み等に関する調査」（2016年12月、（株）野村総合研究所）
 （注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

③新顧客への展開や新製品・サービスの開発に当たり重視する点

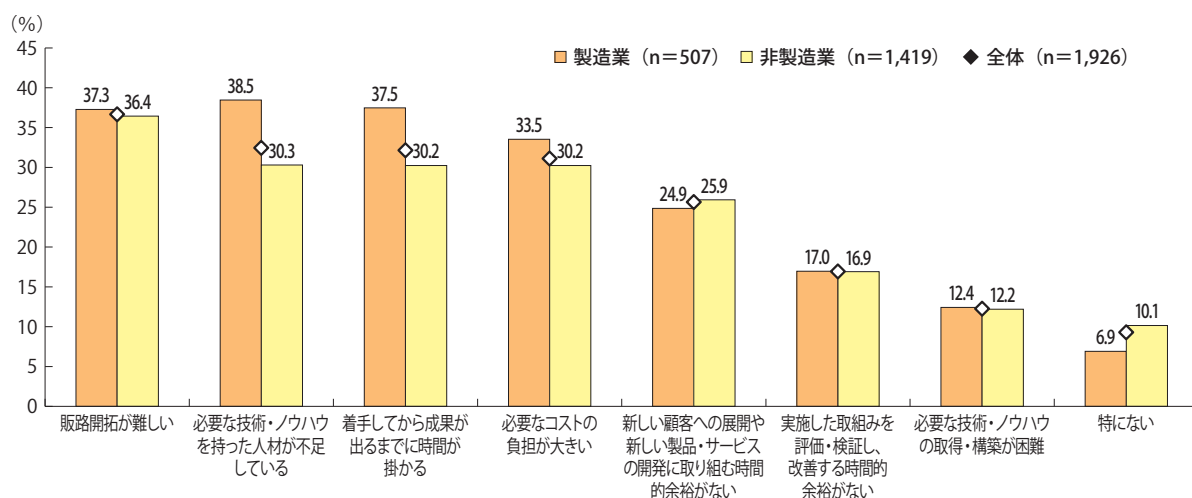
新たな顧客への展開、新たな製品・サービスの製品・サービスの開発に当たって課題となっている点は何であろうか。第2-3-20図は、組織形態別に課題を見たものである。同図を見ると、組織形態にかかわらず、販路開拓やコストの負担が課

題となっている様子が見て取れる。法人事業者に着目すると、ノウハウを持った人材の不足や成果が出るまでの時間に課題を感じている傾向がうかがえる一方で、個人事業者は、取組時間の余裕のなさや成果が出るまでの時間に課題を抱えている傾向にある。

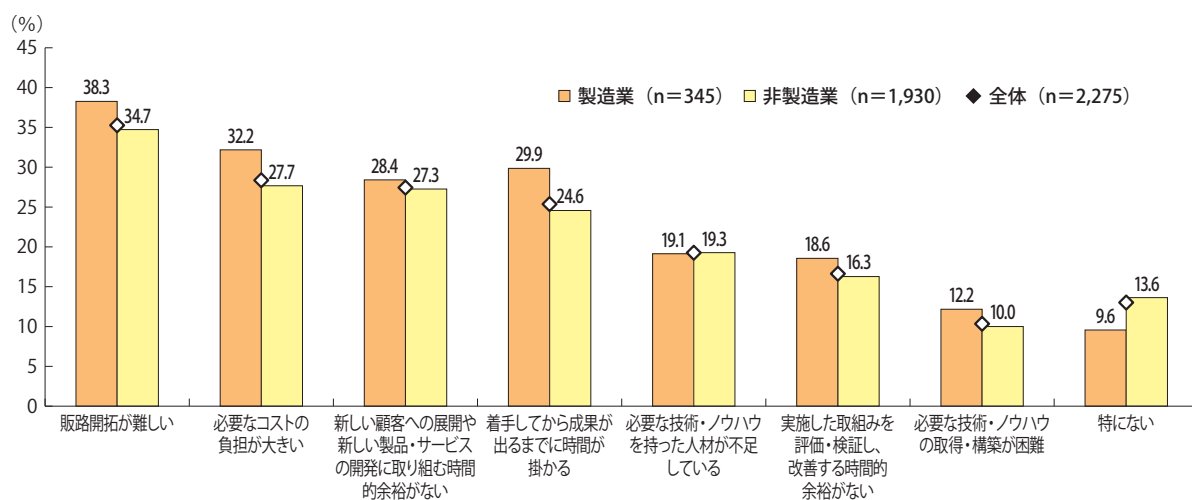
第2-3-20図

組織形態別・業種別に見た、新たな顧客への展開及び新たな製品・サービスの開発における課題

【法人】



【個人】



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の業績向上に向けた取組み等に関する調査」（2016年12月、（株）野村総合研究所）

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

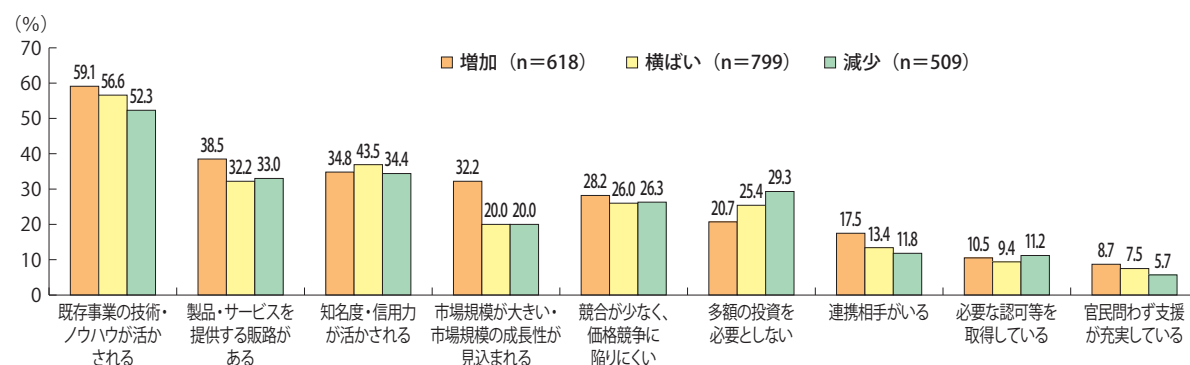
最後に、新たな顧客への展開や新たな製品・サービスの開発に当たって、小規模事業者が重視する点を確認してみる。第2-3-21図を見ると、組織形態や売上高の傾向にかかわらず、「既存事業の技術・ノウハウが活かされる」ことを重視している傾向にあることが見て取れる。法人事業者

に着目すると、業績が良い企業ほど、製品・サービスを提供する販路があることや市場規模や市場の成長性を重視している傾向にある。個人事業者で業績が良い企業を見ると、製品・サービスを提供する販路のほか、競合が少なく、価格競争に陥りにくい点を重視している傾向にある。

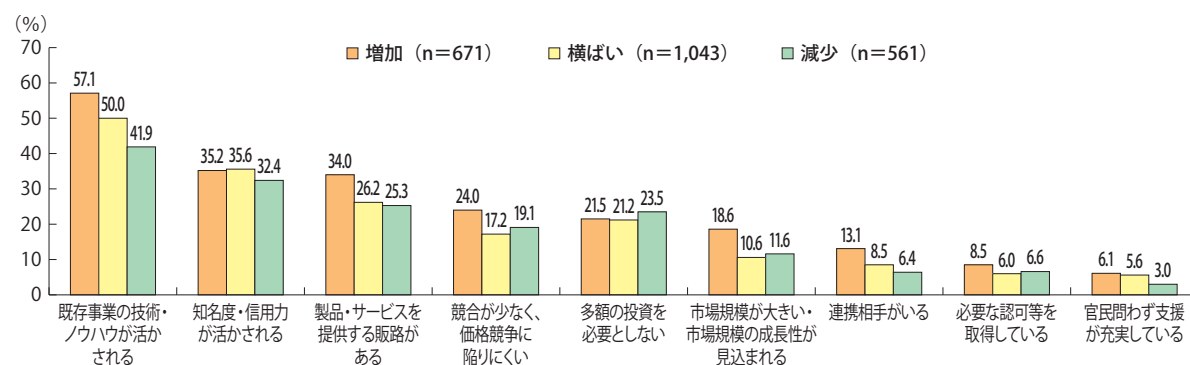
第2-3-21図

組織形態別・直近の売上高傾向別に見た、新しい顧客への展開及び新しい製品・サービスの開発に当たって重視する点

【法人】



【個人】



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の業績向上に向けた取組み等に関する調査」（2016年12月、（株）野村総合研究所）

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

コラム

2-3-3

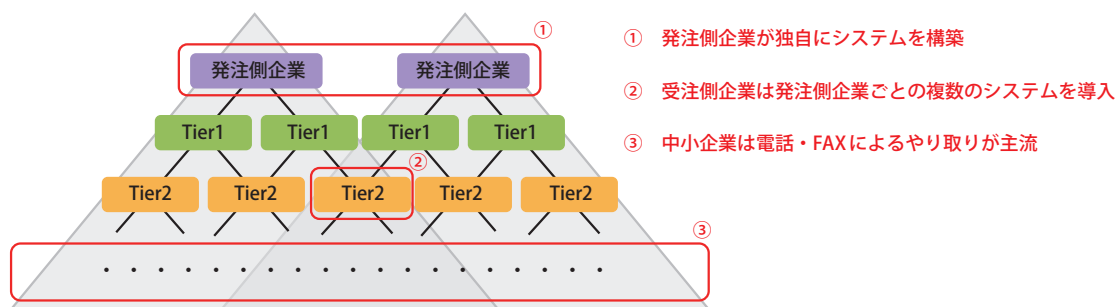
業界の垣根を越えたデータ連携のモデルプロジェクト

企業間の受発注業務を含むデータ連携については、FAX・電話等によりやり取りされているか、システム化されていても複数の独自システムが構築されるなどにより、業種の垣根を越えたデータ連携システムが存在しないことから、次のような問題が生じている。

- ①取引先ごとにシステムが異なるため、多画面（多システム）を使用しなければならず手間が掛かる問題。
- ②取引形態の変化に応じて新たなシステム投資が必要となる問題。
- ③上記①及び②の結果として、例えば受発注業務において、生産管理システムや銀行口座への送受金の情報と受発注の情報が別のシステムで動いていて連携できないため、これらを手動でひも付ける作業をしなければならない上に、過去の受発注の情報が散逸してデータが蓄積されず、当該ビッグデータを経営に活用できていない問題。

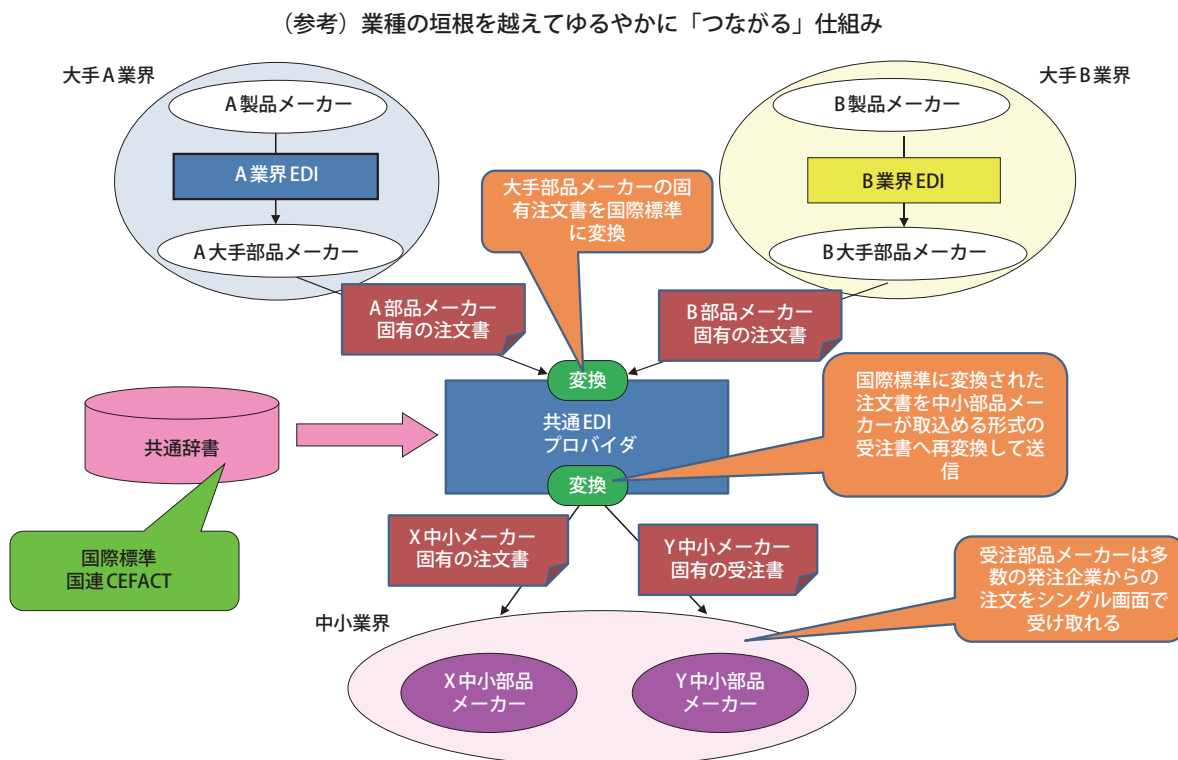
コラム2-3-3①図 データ連携システムが存在しないことによる問題点

○受発注業務のIT化の実態



このような問題を解決することによって中小企業の生産性をより一層向上させることが期待できる。企業間の受発注業務を含む業種の垣根を越えたデータ連携システムを整備し、中小企業の生産性をより一層向上させることを目的として、「業種の垣根を越えたデータ連携システム整備委員会」を立ち上げた。また、業種の垣根を越えたデータ連携システムを基盤とする新たなサービスモデルが創出されることを確認するため、システム連携調査実証のモデルプロジェクトを実施している。詳細については、「業種の垣根を越えたデータ連携システム整備委員会」ホームページ（<https://www.itc.or.jp/datarenkei/>）で公開している。

コラム2-3-3②図 データ連携システムの一例



コラム

2-3-4

戦略的基盤技術高度化・連携支援事業

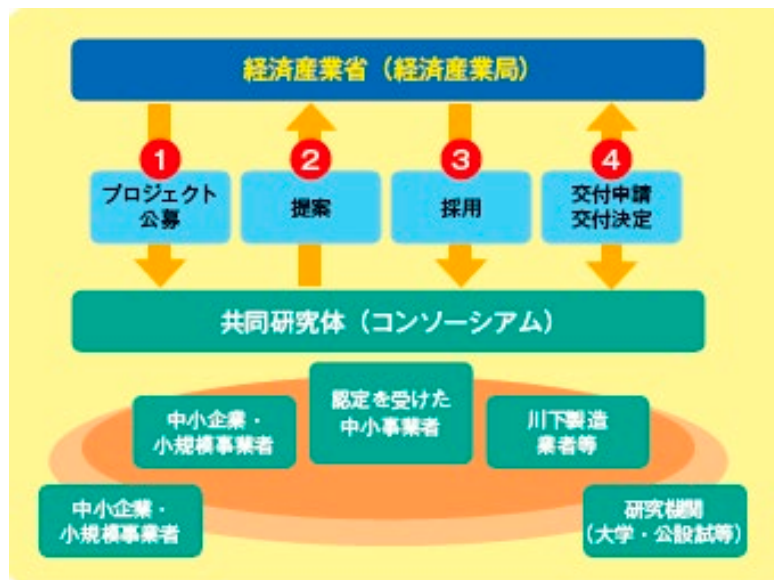
政府は、地域経済を支える中小企業におけるイノベーションの創出を図るため、中小ものづくり高度化法の計画認定を受けた事業者が大学・公設試等の研究機関等と連携して行う、研究開発、試作品開発及び販路開拓への取組等（戦略的基盤技術高度化支援事業）及び中小企業等経営強化法「異分野連携新事業分野開拓計画」の認定を受けた事業者が、「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン」に沿って行うサービス開発等（商業・サービス競争力強化連携支援事業）の支援をしている。

【戦略的基盤技術高度化支援事業】

中小ものづくり高度化法の計画認定を受けた事業者が大学・公設試等の研究機関等と連携して行う、研究開発、試作品開発及び販路開拓等の取組を支援している。

対象者	特定ものづくり基盤技術 ¹¹ の高度化に向けた研究開発等に取り組む中小企業者で、経済産業大臣の認定を受けた者を含む共同体
支援内容	我が国製造業の国際競争力の強化と新たな事業の創出を目指し、中小企業者が特定ものづくり基盤技術（精密加工、立体造形等の12技術）の高度化に資する研究開発及び販路開拓への取組を一貫して支援する。特定ものづくり基盤技術高度化指針 ¹² に沿った研究開発計画（特定研究開発計画 ¹³ ）の作成が必要。 ●補助金額 初年度4,500万円以下/テーマ うち、大学・公設試等の初年度合計額1,500万円以下 2年目は初年度交付額の2/3、3年目は1/2を上限として補助 ●補助率 中小企業・小規模事業者等：2/3以内 ●事業期間 2～3年

コラム2-3-4①図 戦略的基盤技術高度化支援事業の対象者



【商業・サービス競争力強化連携支援事業】

本事業は、異分野の中小企業者が連携して行う新しいサービスモデルの開発に係る取組について支援する。

対象者	以下の要件を満たす新しいサービスモデルの開発等を行う中小企業者。 ①中小企業等経営強化法に基づく「異分野連携新事業分野開拓計画（新連携）」の認定 ¹⁴ を受けた取組 ②産学官で連携する取組 ③「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン」に沿った取組
支援内容	サービスモデルの開発等に係る経費（機械装置費、人件費、マーケティング調査費等）を補助する。 ●補助金額 初年度3,000万円以下 ●補助率 2/3以内 ●事業期間 2年 （2年目は、初年度補助金交付決定額と同額を上限として補助）

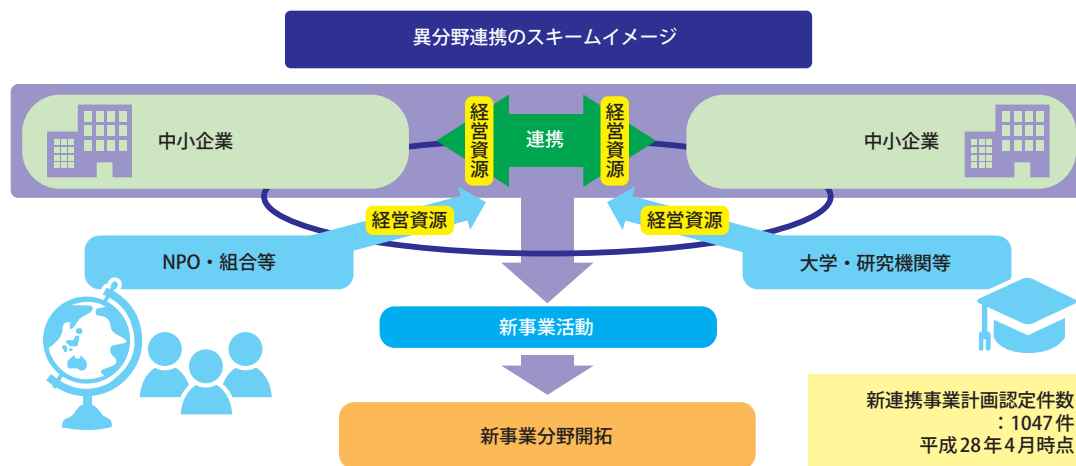
11 「特定ものづくり基盤技術」（平成27年2月9日改正）とは、デザイン開発に係る技術、情報処理に係る技術、精密加工に係る技術、製造環境に係る技術、接合・実装に係る技術、立体造形に係る技術、表面処理に係る技術、機械制御に係る技術、複合・新機能材料に係る技術、材料製造プロセスに係る技術、バイオに係る技術、測定計測に係る技術、これら12の技術のことをいう。

12 「特定ものづくり基盤技術高度化指針」とは、特定ものづくり基盤技術それぞれについて、中小企業・小規模事業者のものづくり技術の高度化を促進するためのガイドラインとしての役割・機能を果たすもの。詳細は、中小企業庁ホームページで公開している。（<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/sapoin/shishin.html>）

13 「特定研究開発計画」とは、特定ものづくり基盤技術に関する研究開発及びその成果の利用に関する計画のことをいう。

14 「異分野連携新事業分野開拓計画（新連携）」とは、中小企業等経営強化法に基づく計画認定制度のことをいう。異なる分野の中小企業が2社以上で連携し、それぞれが持つ「強み」を有効に組み合わせ、新商品、新サービスの開発を行うことで新しい事業分野の開拓を図る事業であることを要件とする。

コラム2-3-4②図 異分野連携のイメージ



コラム

2-3-5

小規模事業者持続化補助金について

小規模事業者の「事業の持続的発展」は小規模企業振興基本法の基本原則であるが、同法の創設とともに、小規模事業者の販路開拓による事業の持続的発展を支援する「小規模事業者持続化補助金」が予算措置されてきた。ここでは、「小規模事業者持続化補助金」について概観する。

●事業概要（平成28年度第2次補正予算）

本補助制度は、小規模事業者が、店舗の改装・改修やチラシ・カタログの作成費用等の販路開拓に取り組む費用を支援している。申請に当たっては、「経営計画書」の添付を要件とし、小規模事業者自らの経営計画に基づく経営を促している。なお、平成28年度第2次補正予算事業では、従業員の賃上げを実施する事業者について補助上限額を増額するとともに、ITを活用した取組を実施する事業者については、より重点的に支援することとした。

コラム2-3-5①図 小規模事業者持続化補助金の概要

	一般型	熊本地震対策型	台風激甚災害対策型
対象者	小規模事業者	熊本県全域又は大分県の一部地域（別府市、日田市、竹田市、宇佐市（旧院内町、旧安心院町のみ）、由布市、九重町、玖珠町）に所在する、平成28年熊本地震の影響を受けた小規模事業者	北海道空知郡南富良野町並びに岩手県宮古市、久慈市及び下閉郡岩泉町に所在する台風第7号、台風第11号、台風第9号及び台風第10号の影響を受けた小規模事業者
補助上限額	50万円、100万円（賃上げ、雇用対策、海外展開、買物弱者対策）、500万円（複数の事業者が連携した共同事業）	200万円、2,000万円（複数の事業者が連携した共同事業）	100万円、1,000万円（複数の事業者が連携した共同事業）
補助率	2/3		
補助対象経費	小規模事業者が、商工会・商工会議所の助言を受けて経営計画を策定し、その計画に沿って販路開拓に取り組む費用		

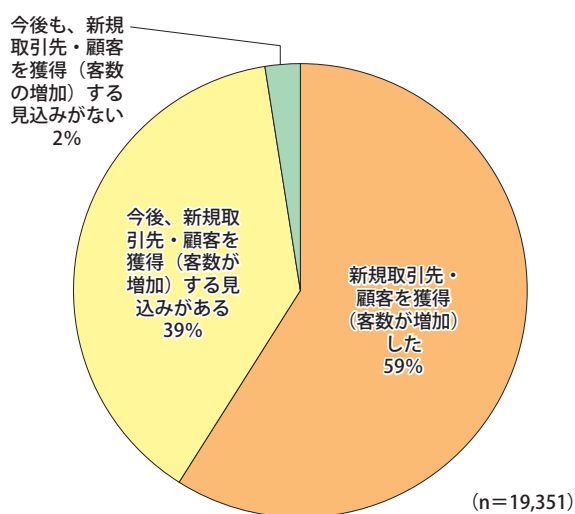
●事業の効果

本補助金の効果について、平成26年度補正予算で同補助金を活用した採択事業者を対象に、追跡アンケート調査を実施した（調査期間：2016年11～12月、調査対象者：平成26年度補正予算事業採択事業者32,963者、有効回答数：19,351者）。

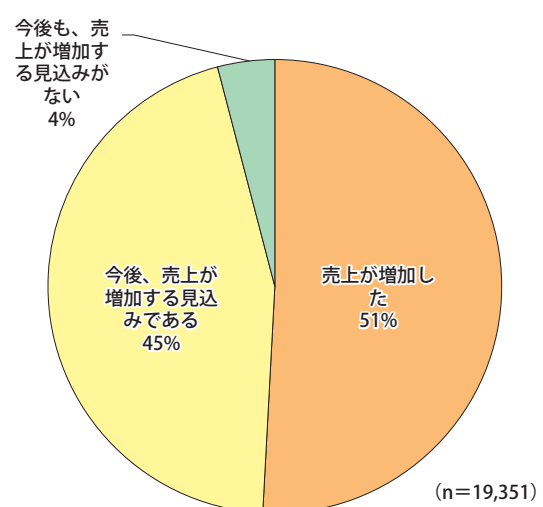
アンケート結果としては、コラム2-3-5②図のように、採択事業者のうち、97.5%が「新規取引先・顧客を獲得（客数が増加）した」又は「今後、新規取引先・顧客を獲得（客数が増加）する見込みである」と回答している。

さらに、コラム2-3-5③図のように、採択事業者のうち、96.0%が「売上が増加した」又は「売上が増加する見込みである」と回答している。

コラム2-3-5②図 補助金活用による取引先・顧客の動向

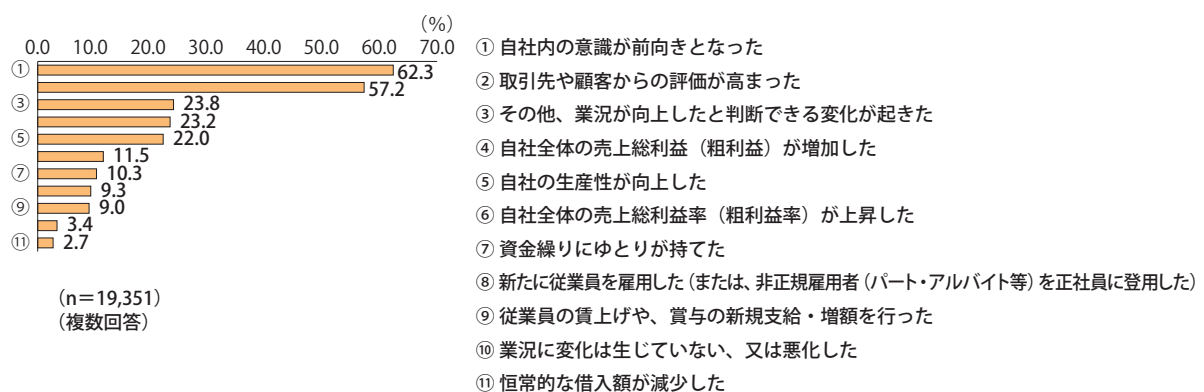


コラム2-3-5③図 補助金による売上の動向



さらに、アンケート結果では、補助事業終了後の変化として、「自社内の意識が前向きとなった」、「取引先や顧客からの評価が高まった」との回答が過半のほか、「業況が向上したと判断できる変化が起きた」、「自社全体の売上総利益（粗利益）が増加した」、「自社の生産性が向上した」も2割を超えた。

コラム2-3-5④図 補助事業終了後の環境（業況）の変化



これらの効果の全てを補助金と結び付けることはできないものの、補助事業を活用した販路開拓の取組が、経営の好循環につながっていることをうかがわせるものとなっている。

採択事業者の取組の事例①：割烹 ひさご（山形県白鷹町）

【会社概要】

昭和56年開業。昼食・宴会等のほか会議イベントへの弁当や仕出し配達を行っている。

【事業内容】

シニアの食事時の座卓と椅子の要望に応えるため、座卓2台と椅子12脚を購入し、以前の22席から34席まで増席、30名様以上の団体のお客様にも対応できるよう体制を整えた。また、畳の表替え、襖や障子の張り替えを行い、新鮮で落ち着きのある雰囲気を整え、顧客満足を高めリピート客の増加を図った。

【事業効果】

店舗のリニューアルを行い、お客様へのニュースレターを発行するなどPRしたところ、利用者へのイメージアップが図られ、常連客からも「雰囲気がとてもくつろぎやすい」と評判。また季節感を感じさせるランチメニューを充実させたこともあり、昼の団体利用での客入数が60%増加。グループ利用、友人を連れてのリピーターも増加し、売上も前年比12%増加した。



採択事業者の取組の事例②：株式会社服地のサカモト（宮崎県宮崎市）

【会社概要】

昭和15年に創業し、昭和45年に法人化。業歴75年を誇る地元の老舗店で、オーダーメイドの婦人服の販売のほか、布地や既製品の婦人服、自社オリジナル製品の販売を行う。常連客などを対象に、ソーイング教室も行っている。

【事業内容】

ミシンの使い方を知りたい、という20～30代の若年層の取込みを図るべく、宮崎市の中心市街地という立地の良さを活かしたPRを実施。店舗のシャッターを広告媒体として活用し、休日や夜間にも「3時間ソーイング教室」事業を歩行者や国道を通るバスや車両内の方々にPRした。また、中高年齢者に対しては、布地購入客を中心にDMを送付して告知した。

【事業効果】

店頭に設置している「3時間ソーイング教室」のチラシが、一週間で平均30～40部の配布であったが、シャッター広告を設置後、一週間で64部配布と増加。また、お客様より、「店舗の外から中の様子が見やすくなった」などの声が寄せられた。新規参加者は、事業前が月平均2.7名、総参加者人数に対しての新規人数の割合18.6%であったが、事業後は月平均5.7名、総参加者人数に対しての新規参加者の割合40.1%（21.5%増）と新規参加者が倍増した。



事例

事例2-3-5：有限会社桜ガーデン

**「高品質と納期遵守により顧客からの信頼を獲得し、新事業展開に成功。
東日本大震災からの双葉地域の復興を目指して挑戦を続ける企業」**

福島県田村市にある有限会社桜ガーデン（従業員7名、資本金300万円）は、花卉（かき）栽培と販売、重機ローラー等建設機械用足回り部品の金属加工を手掛ける事業者である。2011年3月に発生した東日本大震災にて被災したが、その後約5か月で金属部品加工事業を再開し、売上高を震災前よりも伸ばしてきた。

同社は、2002年に遠藤典男代表取締役が、福島県富岡町にて花卉栽培・販売事業者として創業した。花卉事業は季節性が強く安定的な収益を確保しにくいという課題があり、天候等に左右されない事業を展開しようと考え、2005年に建設機械の金属部品加工業を開始した。遠藤氏は前職の土木関連会社で図面設計の経験があり、金属部品の図面設計も可能だったため、金属部品加工業に進出することができた。

新事業を展開してから、遠藤氏が持つコネクションを通じて販路を開拓しており、取引先との信頼関係を地道に築いてきた。「当初はお付き合いで、一つ二つの製品を生産させてもらっていたが、品質水準と納期を確実に守っていると、徐々に取引する製品の幅が広がった。」と振り返る。同社は、高い品質水準を守るための工夫を凝らしている。加工時のズレが生じないように、加工機材へ部品をセットする際に部品を安定させる箇所のツメを特殊加工している。この取組は、取引先が工場を視察した時に評価された。さらに、加工後、部品の外径や内径等を計測し、設計どおりの仕上がりになっているか、不良品でないか確認している。担当従業員の確認に加え、品質管理担当が再度計測しており、遠藤氏も抜き打ちで確認する。こうして品質管理を徹底させた結果、直近2年間で不良品納品件数はゼロを達成している。

2011年3月、東日本大震災に伴う福島第一原子力発電所事故により、工場があった富岡町は避難指示区域に指定され、遠藤氏は震災の2日後に千葉県へ避難した。「被災してもじっとしていられなかった。辛い時こそ体を動かして働かなければと思った。」と遠藤氏は当時を振り返る。被災から数日後、千葉県で募集していた震災復旧工事の業務に応募し、4月から現場監督として勤務した。そして震災から5か月後、

取引先からの依頼もあり、工場を田村市に移転し、金属部品加工業のみ事業再開させた。

移転再開して数年間は、人材確保に苦労した。「震災前に富岡町で勤務していた従業員たちは避難等でバラバラになってしまった。一から従業員を探さなければならず、震災直後は、福島に来る人材も少なかった。」という。震災後しばらくはハローワークを通じて人材を紹介してもらい、現在田村市の工場で働く従業員のうち2人は、震災後初めて採用したメンバーである。彼らは、将来の取締役候補として、品質・工程管理を行っている。引退後を見据え、遠藤氏が現場に出ていなくても工場が問題なく稼動するよう、次期経営人材の育成に取り組んでいる。最近では、福島相双復興官民合同チームが支援する人材確保支援も活用している。「官民合同チームによる人材支援により、即戦力になり、かつ意欲のある技術者を採用できた。」と人材確保に手応えを感じている。

同社は、事業の成長に向けて他社連携に取り組んでいる。福島・国際研究産業都市（イノベーション・コースト）構想のプロジェクトに参画し、新事業のパートナーとなる企業や技術・ノウハウを持った技術者となつなかりたいと考えている。さらに、富岡町の避難指示が解除されれば、重機関連に加え、原子力復旧作



遠藤社長と品質管理担当によるダブルチェックの様子

業に利用するバルブや医療機器部品の加工への進出を視野に入れている。自社の技術力を活かした事業を富岡町で展開することで、双葉地域の復興に貢献したいという思いからだ。「富岡町は双葉地域の中でも中心の町だった。復興に向けて富岡町が引っ張って

いけないといけない。富岡町に戻れることがあれば、戻って事業を再開していきたい。震災前の全てを取り返すことはきっとできないだろう。しかし、戻れる企業が富岡町に戻り、少しずつ復興できればいい。」と遠藤氏は語る。

事例

事例2-3-6：株式会社ネクストクリエイション

「古き良き地域に愛される餅店」から「地域とつながりながら、新ビジネスに挑戦する餅メーカー」を目指す企業」

福岡県北九州市の株式会社ネクストクリエイション（従業員3名、資本金100万円）は、100年以上続く老舗の餅屋（商号は高石餅店）で、素材にこだわり、伝統的な製法を用いた商品を製造・販売している。売上の40%は近隣住民等による購買であり、若者の食文化の変化で餅を日常的に食べる人が減る中、新たな市場の開拓の必要性を感じていた。北九州の老舗餅店で外国人が関わることで、新しい発想も生まれ、新たな市場の開拓に結び付くと考え、中小企業支援ポータルサイト「ミラサポ」をきっかけに経済産業省の「国際化促進インターンシップ事業」に応募し、初めて外国人インターンを受け入れた。

外国人インターンには餅の製造からマーケティング・新商品開発・包装デザインに取り組んでもらい、最終的には、健康に良いといわれるシナモンを使った「シナモン餅」のアイデアを出してもらい、商品化にこぎ着けた。

外国人インターンを受け入れた効果は期待以上。外国人インターンの日本から学びたいという意欲や明るい性格、そして「高石餅店に行くと外国人が考えたシナモン餅が食べられる」という話題性をきっかけに来店する顧客が増え、地元地域との交流につながった。またシナモン餅がメディアで紹介され、今まで来なかった男性客や口コミで買いに来る人などが出てきたことで、売上は前年比250%の伸びとなり、新たなビジネスの展望も見えてきた。さらには、地元・福岡

大学での外国人インターンによる講演も大好評となり、同社で働きたいと思う学生が出てくるなど、採用広報としても大活躍してくれた。

外国人インターンは日本語が全くできなかったが、近隣住民の誕生日には母国語で「おめでとう」のカードを添えて自ら作ったおこわを届けたり、地域のお祭りの手伝いをしたり、言葉を越えたコミュニケーションで確実な信頼関係を地域で築いていった。

外国人インターンからの提案や積極的な働きかけにより、既存社員も新しい顧客を開拓しようという姿勢に変わり、会社全体の意識改革にもつながった。

これまでは「地域に愛される餅店」として事業を続けてきたが、インターン受入れをきっかけに「地域とのつながりを大切にしつつ、新しいビジネスに挑戦する餅メーカー」に脱皮したいと考えており、3年後の海外進出を目標として現在市場調査を行っている。このため、社内組織を改革し、内なる国際化に取り組みたいと考えている。具体的には、従業員が外国語や外国文化を学ぶための研修の機会を整備するほか、外国とのビジネスや文化交流に関心のある従業員の採用を検討している。日本と外国相互の文化背景を尊重しながら、日本の伝統文化の魅力を活かしたビジネスを展開していきたい。



同社代表取締役 清藤貴博氏



餅製造体験の様子

事例 事例2-3-7：株式会社みかわ元気ものがたり

「外国人インターンを活用し、現地の視点で海外に向けた地域の魅力発信を行うことでインバウンド需要の獲得に成功している企業」

愛知県新城市の株式会社みかわ元気ものがたり（従業員3名、資本金50万円）は、経営コンサルティング、地域活性化ビジネス、6次産業化プロデュース等を行っている企業である。

特に、インバウンドの需要を取り込む事業には、会社としても力を入れており、地域と連携して取り組んでいる。東南アジアからの観光客をターゲットにし、ニーズを把握するために、中小企業支援ポータルサイト「ミラサポ」やジェットロからのメルマガをきっかけに知った経済産業省の「国際化促進インターンシップ事業」を活用することとし、マレーシアから外国人インターンを受け入れた。

まず、新城市を観光地として海外に情報発信することが必要と考え、日本人社員と外国人インターンが一緒に実際に観光地に足を運び、外国人の新鮮な視点で、海外向けのSNS、HPの作成・情報発信や、インバウンド用のパッケージツアーの企画作成を行った。外国人インターンの作業を通じて、日本人社員のみでは分らなかったネイティブの英語表現や「外国人の視点から見た日本」を学ぶことができた。また、外国人インターンにハラル対応やマレーシア流のマーケティング方法等を社内会議の場で共有してもらい、その後、地元ホテルやレストランに、ハラル対応のコンサルティングを実施するパッケージとして商品化し販売を始めている。

さらに、自治体や関係団体と協力して、地元住民向けに、外国人インターンによるハラル文化に関する講演を実施することで外国人観光客の受入れに関する心構えやノウハウへの理解を深めた。加えて、高校生向けの講演では、将来海外で働きたいという声があがる等、地域のグローバルな人材育成の一助となった。

外国人インターンを受け入れるまで、同社にはハラル文化に関する知識・経験が十分で無かったが、社内の異文化理解・受入にもつながった。

インターン帰国後は、このノウハウをもとに、ムスリムの旅行者も利用できる民泊施設の運営に具体的に取り組んでいる。さらに、ハラル商品の取扱会社とのネットワークを活かし、新たなインバウンド施策やコンサルティングパッケージ及び国際的な研修サービス開発につなげていくことを考えている。



新城市の温泉プロモーションの打合せにて



市役所とのハラル対応における情報交換

第3節 職場環境の整備と多様な人材の活用

本節では、第2節で課題として多く挙げられていた人材確保について、小規模事業者が対応していくための方策を見ていく。少子高齢化や労働力人口不足という状況下で、小規模な事業者の人手不足が深刻化している。地域経済を支える小規模事業者が持続的な経営を行っていくためには、小規模企業ならではの強みを活かして人材の採用・定着に取り組むとともに、多様な人材を活用していくことが重要となる。また、必要な人材が確保できない場合や、自社だけで対応が難しい場合には、外部の経営資源を活用する、すなわちアウト

ソーシングをうまく活用することも有効である。このため本節では、人材確保の状況、多様な人材の活用状況について分析していく。加えて、人材不足への対応策として、アウトソーシングの活用について取り上げる。人材が不足している状況下においても、アウトソーシングの活用により人材不足を補って成長している小規模事業者も存在する。本節では、こうした人材確保以外の手段による人材不足への対応を分析し、小規模事業者の今後の成長に向けた考察を行う。

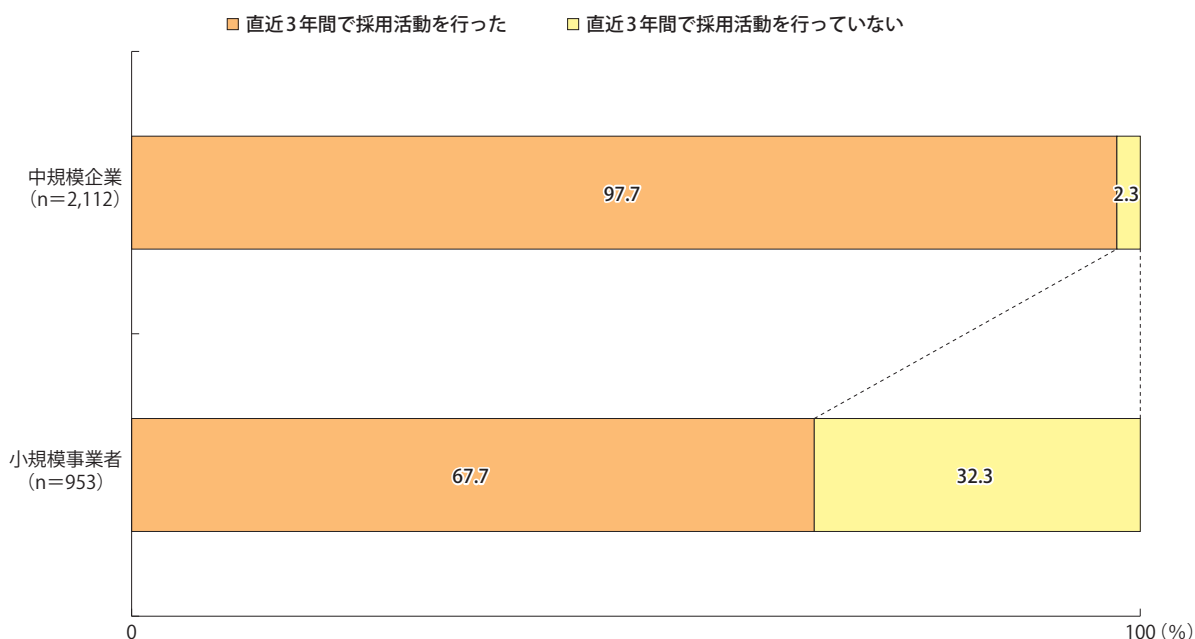
1 人材確保に向けた取組

①採用活動と定着状況

まず、小規模事業者における採用活動の実施状況から見てみる。第2-3-22図を見ると、直近3年間は、中規模企業では、97.7%の企業が

採用活動を実施しているのに対して、小規模事業者では、67.7%となっており、定期的な採用活動を行っていないことが分かる。

第2-3-22図 直近3年間の採用活動の実施状況

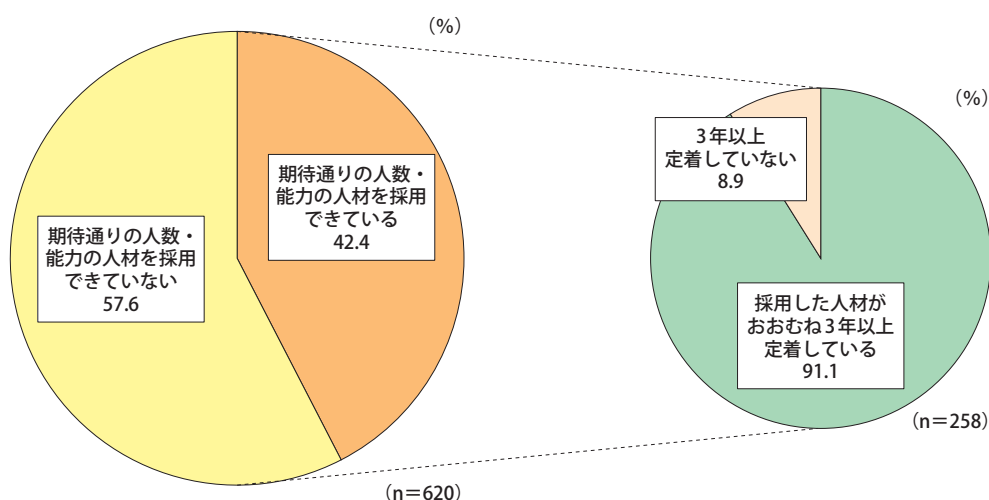


資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」（2016年11月、みずほ情報総研（株））

続いて、採用した人材が、質・量共に期待どおりの人材であったか、そして、その人材が定着に至ったかどうかをしてみる（第2-3-23図）。まず、採用した人材が期待どおりの人材であった割合は42.4%となっている。そして、その人材が定着したかどうかをしてみると、約9割の事業者で、お

おむね3年以上定着していることが分かる。小規模事業者においては、第2-3-22図で見たとおり、採用活動は6割程度であるものの、採用できた人材に対しては、約4割の事業者が期待どおりであり、かつ、定着率も高い傾向にある。

第2-3-23図 採用の成否と採用した人材の定着成否



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」（2016年11月、みずほ情報総研（株））

（注）1. 直近3年間に採用活動を行った企業のみを集計している。

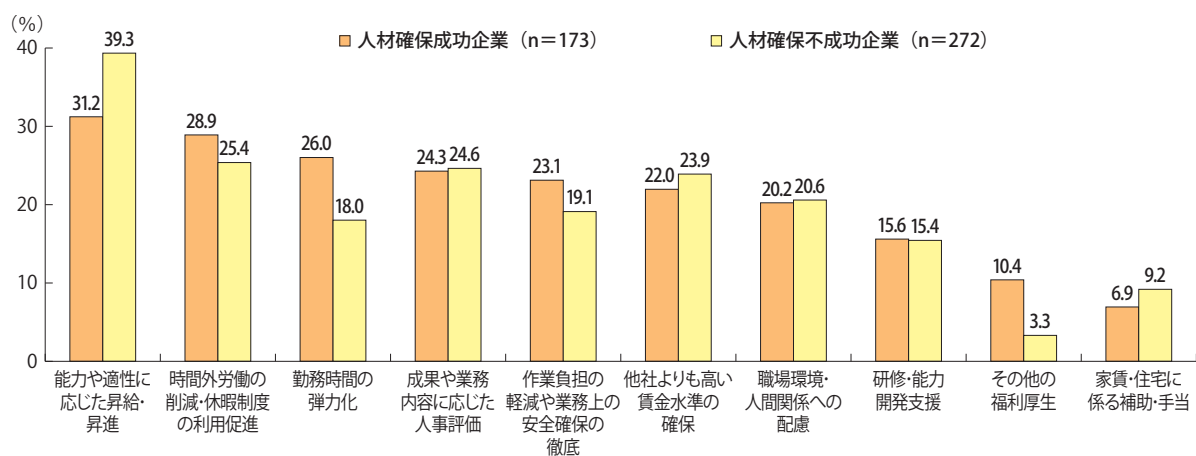
2. 小規模事業者のみを集計している。

②定着に向けた取組

第2-3-23図で見たとおり、小規模事業者においては、一旦採用に成功すると定着率は比較的高い傾向にある。こうした人材確保に成功している企業はどのような取組を行っているのだろうか。第2-3-24図で、人材確保の成否別に人材の定着に向けて有効だと認識する取組について見てみると、「能力や適性に応じた昇給・昇進」は、成否

によらず、回答割合が高い項目となっている。他方で、「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」や「勤務時間の弾力化」等は、人材確保成功企業と人材確保不成功企業¹⁵の間で回答に差がつく傾向にある。勤務形態に柔軟性をもたらしことが、人材確保の定着に向けて、有効な取組であることが示唆される。

第2-3-24図 人材確保の成否別に見た、人材の定着に向けて有効だと考える取組



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」（2016年11月、みずほ情報総研（株））

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 小規模事業者のみを集計している。

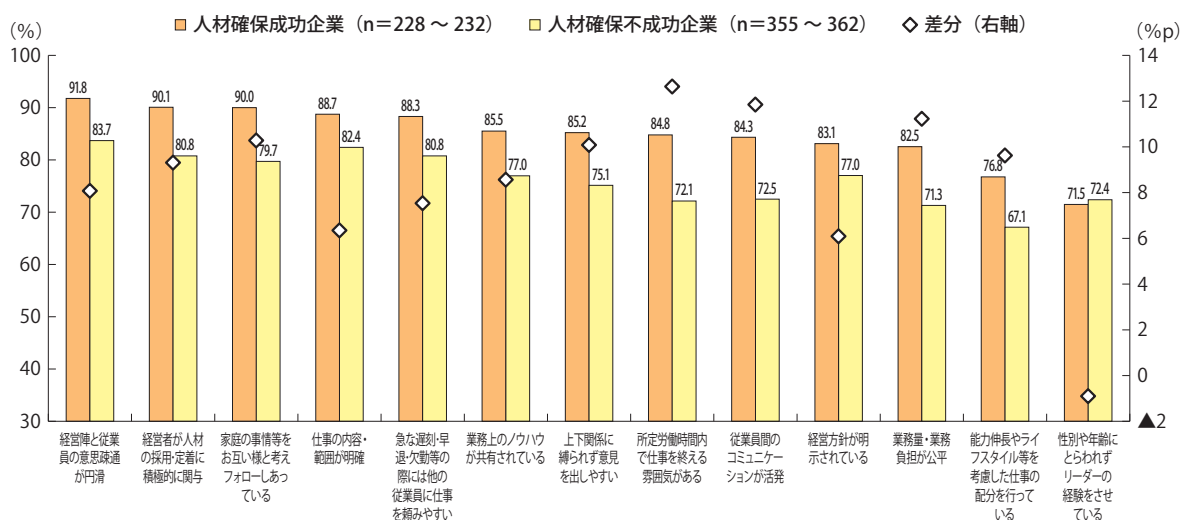
3. 「人材確保成功企業」とは、「期待どおりの人数や期待どおりの能力の人材を採用できており、かつその人材がおおむね3年以上定着している企業」とし、「人材確保不成功企業」とは、「期待どおりの人数や期待どおりの能力の人材は採用できたが、その人材が3年以上定着していない企業」と、「期待どおりの人数や期待どおりの能力の人材を採用できなかった企業」を合わせたものとしている。

¹⁵ 「人材確保成功企業」とは、「期待どおりの人数や期待どおりの能力の人材を採用できており、かつその人材がおおむね3年以上定着している企業」とし、「人材確保不成功企業」とは、「期待どおりの人数や期待どおりの能力の人材は採用できたが、その人材が3年以上定着していない企業」と、「期待どおりの人数や期待どおりの能力の人材を採用できなかった企業」を合わせたものとしている。

続いて、第2-3-25図で、人材確保の成否別に、職場環境や経営者の振る舞いの違いを見てみる。同図を見ると、人材確保の成否で回答に差が生じている項目として、「所定労働時間内で仕事を終える雰囲気がある」や「従業員間のコミュニケー

ションが活発」、「業務量・業務負担が公平」等が挙げられる。人材確保に成功している小規模事業者では、労働時間や業務の采配に配慮をしていることや従業員内で良好な関係を保たれていることが特徴として挙げられる。

第2-3-25図 人材確保の成否別に見た、職場環境や経営者の振る舞い



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」（2016年11月、みずほ情報総研（株））

(注) 1. 「大いに当てはまる」「やや当てはまる」を合計して集計している。

2. 小規模事業者のみを集計している。

3. 「人材確保成功企業」とは、「期待どおりの人数や期待どおりの能力の人材を採用できており、かつその人材がおおむね3年以上定着している企業」とし、「人材確保不成功企業」とは、「期待どおりの人数や期待どおりの能力の人材は採用できたが、その人材が3年以上定着していない企業」と、「期待どおりの人数や期待どおりの能力の人材を採用できなかった企業」を合わせたものとしている。

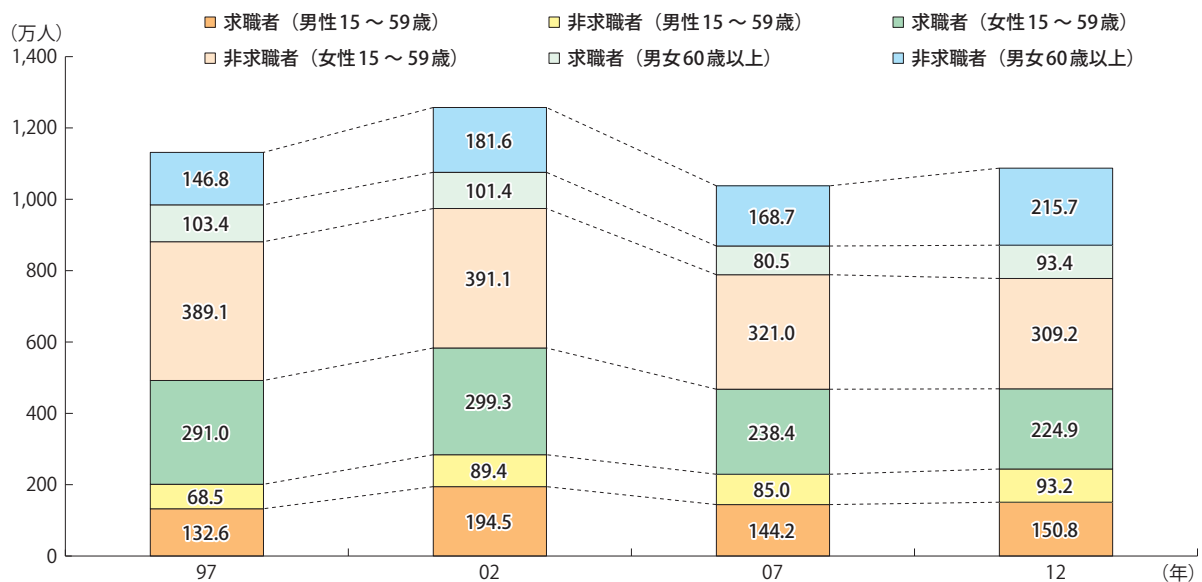
2 多様な人材の活用

① 就業希望がある無業者数

前項では、人材の定着に係る取組を取り上げたが、第2項では、多様な人材の活用を取り上げていきたい。詳細は後述するが、小規模事業者にとって、女性やシニア¹⁶は、事業活動に欠かすことのできない存在である。人材不足感が高まる中、女性やシニアが小規模事業者の事業活動に大きく貢献できるような環境整備をしていくことが必要である。こうした認識のもと、まず、女性や

シニアの就業希望がある無業者¹⁷がどの程度存在するか確認してみる。第2-3-26図で就業希望がある無業者数の推移を見ると、2012年時点では、男女合わせて1,000万人以上が就業を希望しているながら無業の状態となっており、うち就業希望を持ちながら労働参加に至っていない非求職者は15～59歳の女性では約309万人、男女60歳以上では約216万人存在している。

第2-3-26図 就業希望がある無業者数の推移



資料：総務省「就業構造基本調査」

（注）「求職者」とは、「無業者のうち、収入になる仕事をしたいと考えており、仕事を探したり開業の準備をしている者」とし、「非求職者」とは、「無業者のうち、収入になる仕事をしたいと考えており、仕事を探したり開業の準備をしていない者」としている。

¹⁶ 本節において「シニア」は60歳以上の人材と定義している。

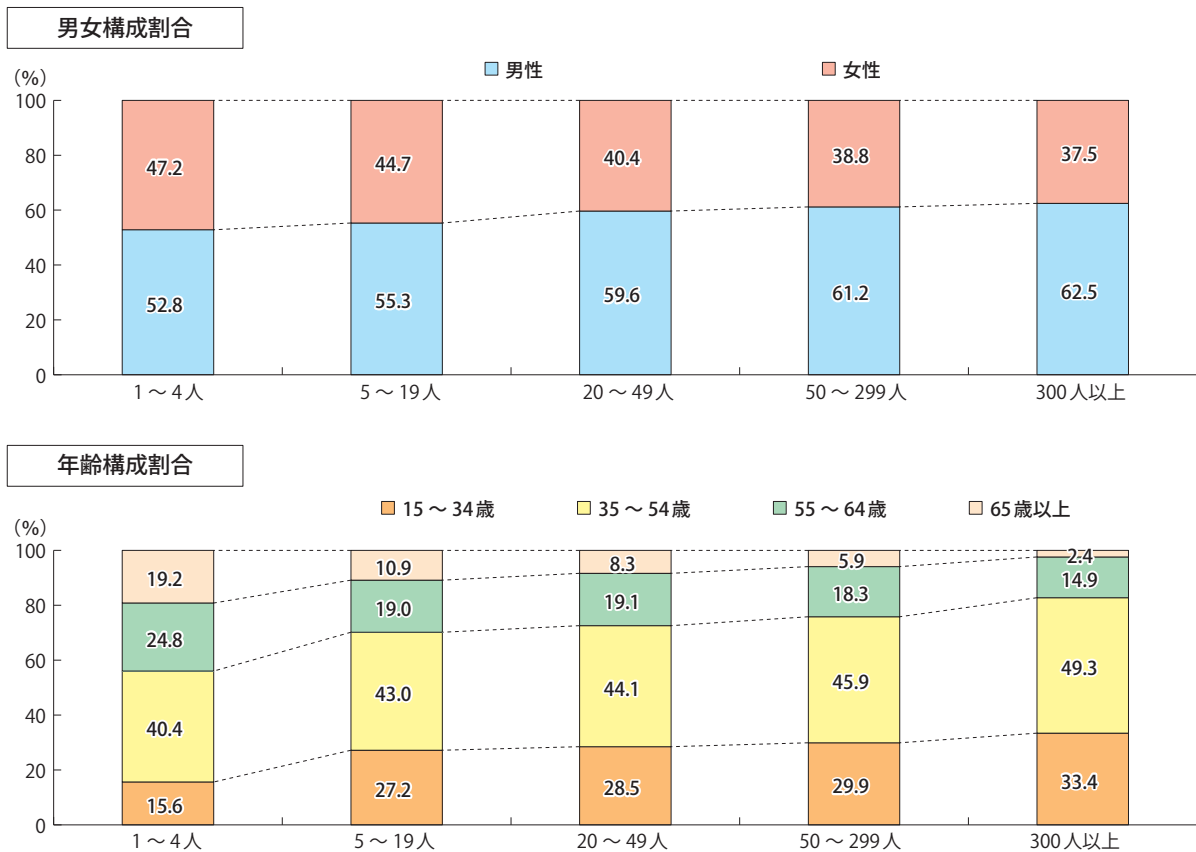
¹⁷ ここでいう「就業希望がある無業者」とは、実際の求職活動等の有無に関わらず「収入になる仕事をしたいと考えている無業者」としているため、労働力調査における「完全失業者」の定義とは異なる。

②雇用者の構成

続いて、従業者規模別の雇用者の男女割合を見てみる。第2-3-27図を見ると、従業員が1～4人の規模の企業においては、47.2%を女性が占めていることが見て取れる。また、従業員規模別に雇

用者の年齢割合を見てみると、1～4人の従業員規模の企業では、他の規模の企業よりも、55～64歳の雇用者や65歳以上の雇用者の割合が高いことが見て取れる。

第2-3-27図 従業者規模別の男女・年齢構成割合



資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」

(注) 1. 「雇用者」について集計している。

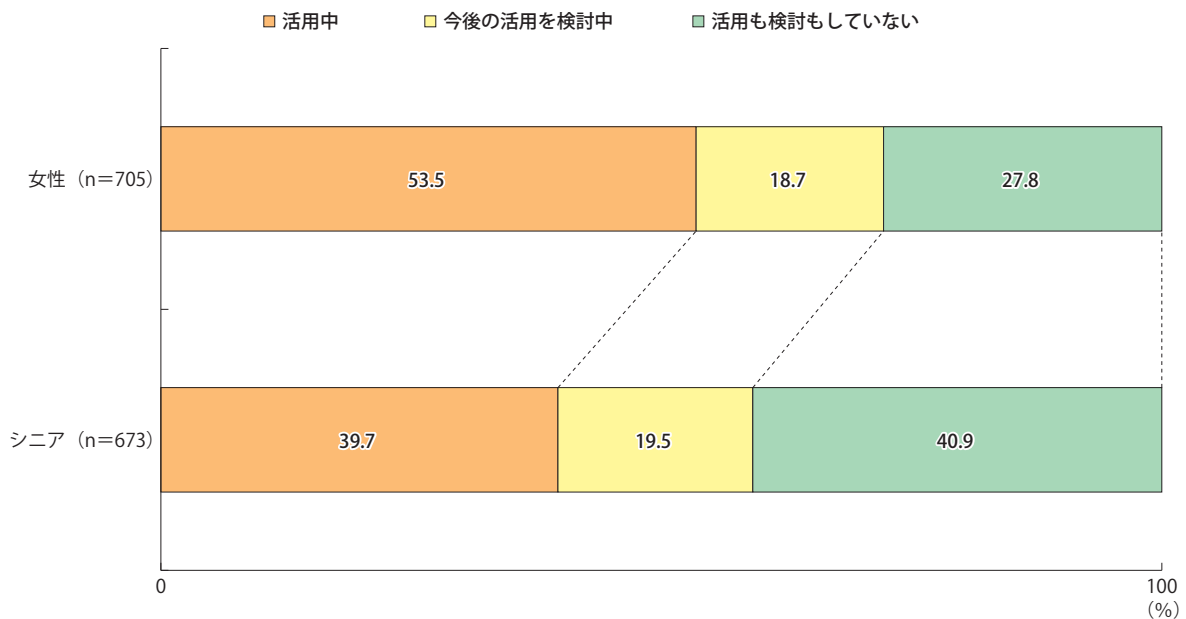
2. 官公庁、その他の法人・団体に雇われている者は除いて集計している。

③多様な人材の活用状況と売上高傾向との関係

このように小規模事業者においては、女性やシニアの活用が事業運営に必要不可欠だといえる。ここで、小規模事業者における女性やシニアの活

用検討状況を見たものが第2-3-28図である。同図を見ると、女性の活用を検討している若しくは検討中の事業者は、72.2%、シニアにおいては、59.2%であることが分かる。

第2-3-28図 小規模事業者における女性・シニアの活用状況

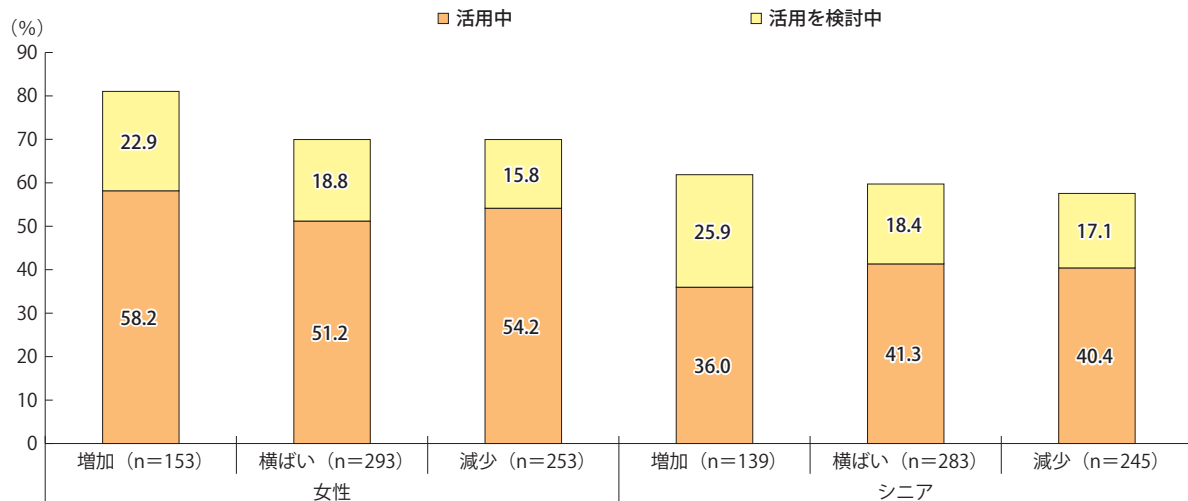


資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」（2016年11月、みずほ情報総研（株））
（注）小規模事業者のみを集計している。

実際に、女性やシニアの活用状況と業績の関係を見てみると、売上高が増加傾向にある企業ほど、女性やシニアを活用している、若しくは活用

を検討している傾向にあることが見て取れる。特に女性の活用については、積極的な姿勢がうかがえる（第2-3-29図）。

第2-3-29図 直近の売上高傾向別に見た、女性・シニアの活用状況



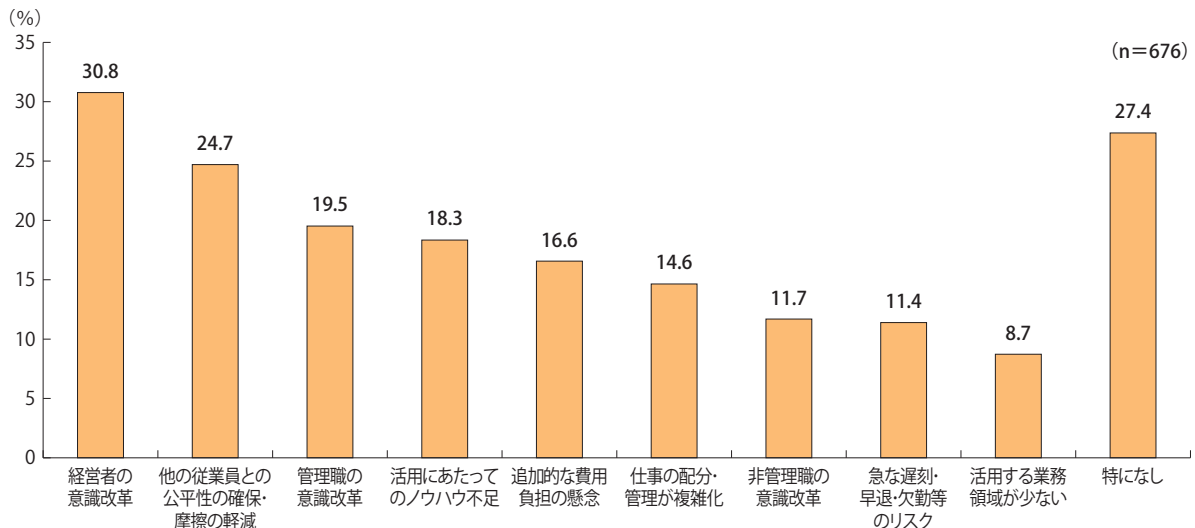
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」（2016年11月、みずほ情報総研（株））
 （注）小規模事業者のみを集計している。

④多様な人材の活用に当たっての課題

採用活動の実施割合が低い中、小規模事業者における、女性・シニアの活用の重要性を改めて確認することができた。それでは、小規模事業者において、女性・シニアを活用するに当たり、課題

はどこにあるのだろうか。第2-3-30図を見ると、「経営者の意識改革」が30.8%、「他の従業員との公平性の確保・摩擦の軽減」が24.7%となっている。

第2-3-30図 小規模事業者における、多様な人材の活用に当たっての課題



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」（2016年11月、みずほ情報総研（株））

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 多様な人材について、「活用も検討もしていない」と回答した企業を除いて集計している。

3. 小規模事業者のみを集計している。

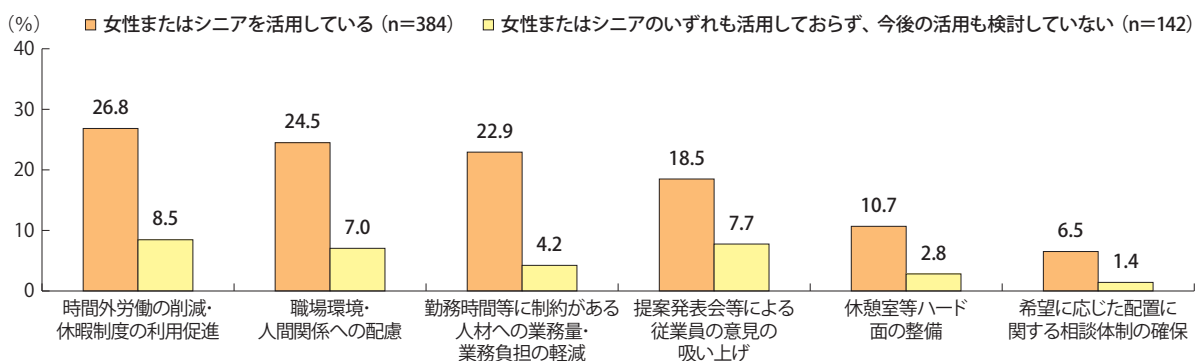
⑤多様な人材の活用に向けた取組

小規模事業者が上述のような課題を抱えている中、多様な人材を活用・検討するため、どのような取組を行っているのだろうか。第2-3-31図は、女性・シニアを活用している者と活用していない者で、職場環境の整備と業務プロセスの見える化等に関する取組を見たものである。同図を見る

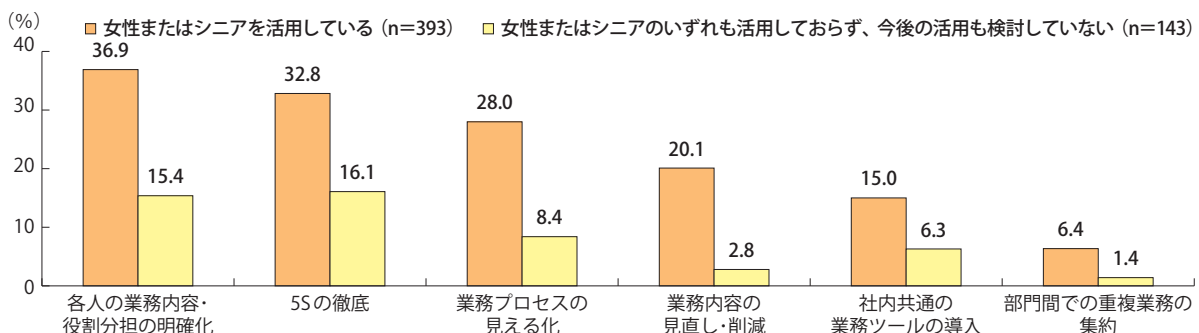
と、職場環境の整備においては、女性・シニアを活用している者は、「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」が26.8%、「職場環境・人間関係への配慮」が24.5%となっている。また、業務プロセスの見える化等においては、「各人の業務内容・役割分担の明確化」が36.9%、「5Sの徹底」は32.8%となっている。

第2-3-31図 女性・シニアの活用状況別に見た、柔軟な働き方を実現するために行っている取組

職場環境の整備に関する取組



業務プロセスの見える化等に関する取組



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」（2016年11月、みずほ情報総研（株））

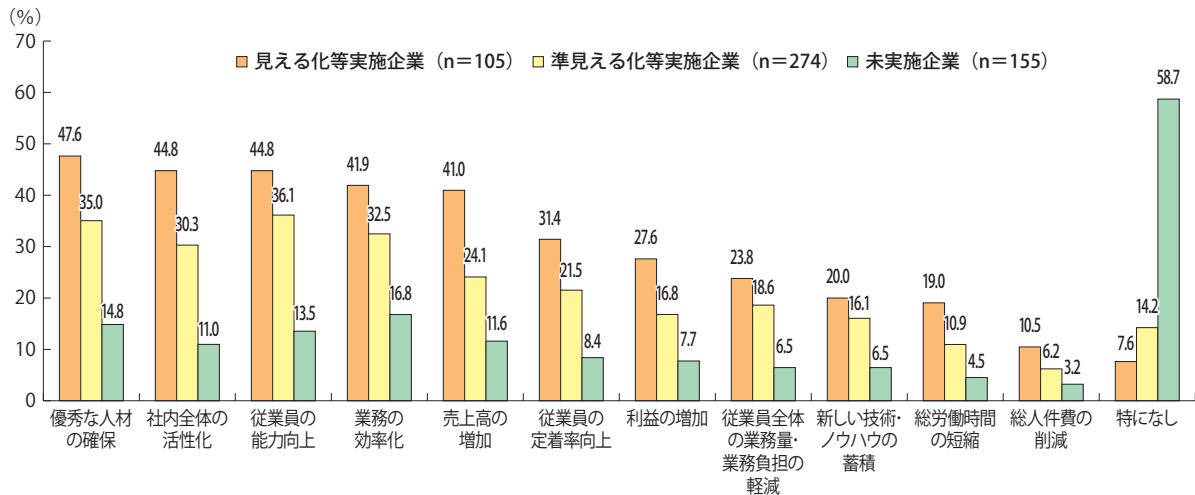
- (注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
 2. 取組の度合いが高い上位6項目について表示している。
 3. 小規模事業者のみを集計している。

業務プロセスの見える化への取組と、多様な人材の活用により得られる効果との関係を見てみる。第2-3-32図を見ると、総じて、業務プロセ

スの見える化に取り組んでいる小規模事業者は多様な人材の活用により得られる効果を感じている傾向にある。

第2-3-32図

柔軟な働き方を実現するために行っている見える化等の取組と、多様な人材の活用により得られると考える効果の相関



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」（2016年11月、みずほ情報総研（株））

(注) 1. 多様な人材を活用中の小規模事業者のみを集計している。

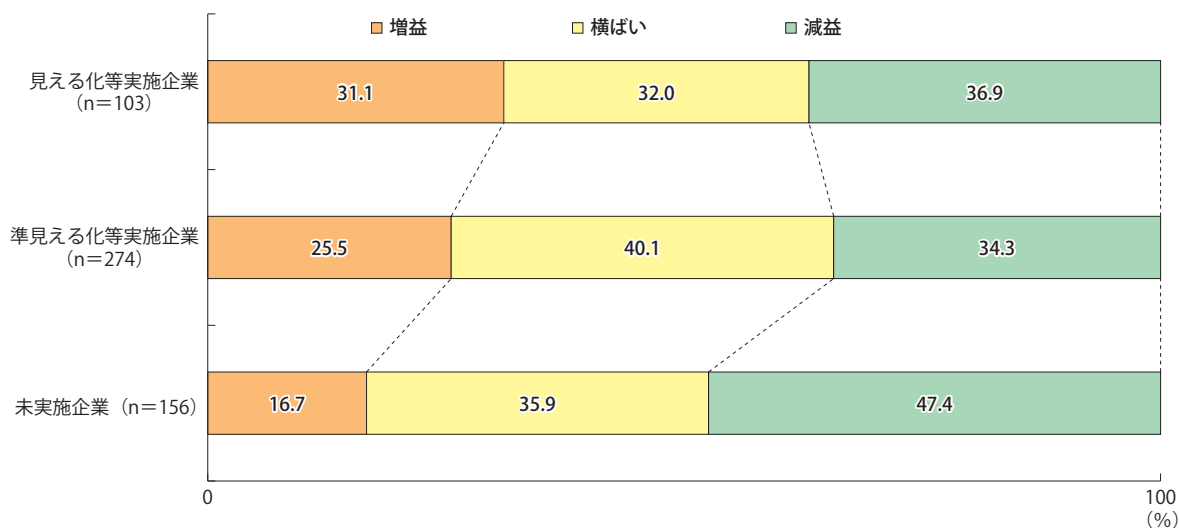
2. 「見える化等実施企業」とは、「業務プロセスの見える化」を実施し、かつ「5Sの徹底」、「各人の業務内容・役割分担の明確化」、「業務内容の見直し・削減」、「社内共通の業務ツールの導入」、「部門・エリア間での重複業務の集約」についていずれか一つ以上実施している企業としている。「未実施企業」とは、標準化の取組を一切行っていない企業とし、「準見える化等実施企業」とはその他の企業としている。

⑥多様な人材活用と経常利益傾向との関係

最後に、業務プロセスの見える化への取組と経常利益との関係について見てみる。第2-3-33図

を見ると、見える化への取組を実施している企業ほど、経常利益も増加傾向にあることが分かる。

第2-3-33図 柔軟な働き方を実現するために行っている見える化等の取組と直近の経常利益の実績



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」（2016年11月、みずほ情報総研（株））

(注) 1. 多様な人材を活用中の小規模事業者のみを集計している。

2. 「見える化等実施企業」とは、「業務プロセスの見える化」を実施し、かつ「5Sの徹底」、「各人の業務内容・役割分担の明確化」、「業務内容の見直し・削減」、「社内共通の業務ツールの導入」、「部門・エリア間での重複業務の集約」についていずれか一つ以上実施している企業としている。「未実施企業」とは、標準化の取組を一切行っていない企業とし、「準見える化等実施企業」とはその他の企業としている。

事例

事例2-3-8：株式会社杉岡織布

「設備機器への投資やインターネット販売等により、
少人数体制でも年々売上を拡大する企業」

滋賀県高島市の株式会社杉岡織布（従業員4名、資本金2,250万円）は、綿クレープ・綿楊柳・ドビー織物等の製造・卸売、縫製品販売を行う創業62年目の企業である。同社がある高島地域は、江戸時代から「高島ちぢみ¹⁸」の生産地として栄えてきた。代表取締役社長の杉岡定弘氏は、2014年に父親である先代社長の杉岡敬司氏より事業を承継したが、「これまでと同じことをやっているだけでは、この先事業が立ち行かなくなるのではないか。」という危機感のもと、承継する以前から顧客ニーズや補助金等の各種情報収集に努め、新しい取組に挑戦してきた。

例えば、顧客ニーズを正確に反映した商品を短納期で生産するため、順次目的に合わせて機械設備の導入を進めており、2016年12月には、中小企業庁の「ものづくり・商業・サービス新展開支援補助金」を活用し、高性能デザインシステムを導入した。これは、システムに経糸（たていと）・緯糸（よこいと）の配列を入力すると織物のデザインが紙でプリントアウトされ、それらをサンプルとして活用することができるシステムである。以前はサンプルの要望がある度に、

顧客が希望するデザインを個別に織っていたが、同システムを導入することで、サンプル製作のためのコストと時間が大幅に削減できた。また、より多くのサンプルを顧客に提示できるようになったため、商談締結の可能性も高まった。さらに、織機についても最新の機器を導入することで、従来は織り込める色が4色であったものを、8色まで織り込み可能になり、かつ細部にまでこだわったデザイン性の高い商品を短納期で生産できるようになった。これにより商品の付加価値が向上しただけでなく、深夜までの残業時間が大幅に減少するなど、従業員の作業負担の軽減にもつながっている。

同社の改革は製造部門だけにとどまらない。繊維製造業は商社を介しての販売が一般的であるが、同社は2012年度から、エンドユーザー向けのインターネット販売を開始している。「季節ごとの売行きの差や、店頭販売との違いなど、消費者の動向に関する詳細なデータを取得でき、このようなデータを製品開発に活かすことができたほか、これまで同社を知らなかった人々へのPRが可能になった。」と杉岡社長は語る。また、消費者の声が直接届くようになったことで、製造部門の従業員のモチベーションも向上しているという。

さらに、手書きの伝票や給与明細が主流である伝統地場産業の中にあって、2006年に同社はいち早く事務処理のシステム化を図り、これにより手書きの伝票を再度帳簿に転記するというムダが削減され、事務作業員の負担が軽減された。また、2015年には会計士の勧めもあり、クラウド会計を導入し、事務の効率化を積極的に推進している。

これらの取組により、少人数でも付加価値の高い事業が可能になったことで、同社の売上は2011年度の約9,820万円から、2014年度には約1億7,030万円にまで増加している。売上の増加は、新たな設備投資や新施策への挑戦を可能にしている。2015年度からは、高島市がブランド化を推進する「高島ちぢみ」の海外展開施策の中心企業として、台湾やインドネシア、マレーシア等を訪問して、既に具体的な商談に



同社社長の杉岡定弘氏

18 緯糸に強く撚られた糸を使用して織ることで独特の凹凸（シボ）を生じさせた薄手の衣料向け綿織物生地。地域ブランドとして2012年に地域団体商標に登録、認可。

至ったものもある。既存の「生地を織って問屋に売る」という枠組みを飛び越え、生産から最終商品開発、消費者への販売までを一気通貫で行う同社。高付加価値商品の開発と新たな取引先の開拓等により今後の更なる売上拡大が期待される。



素材や産地内一貫生産にこだわった
同社商品の「高島綿クレーズてこ」

3 アウトソーシングの活用

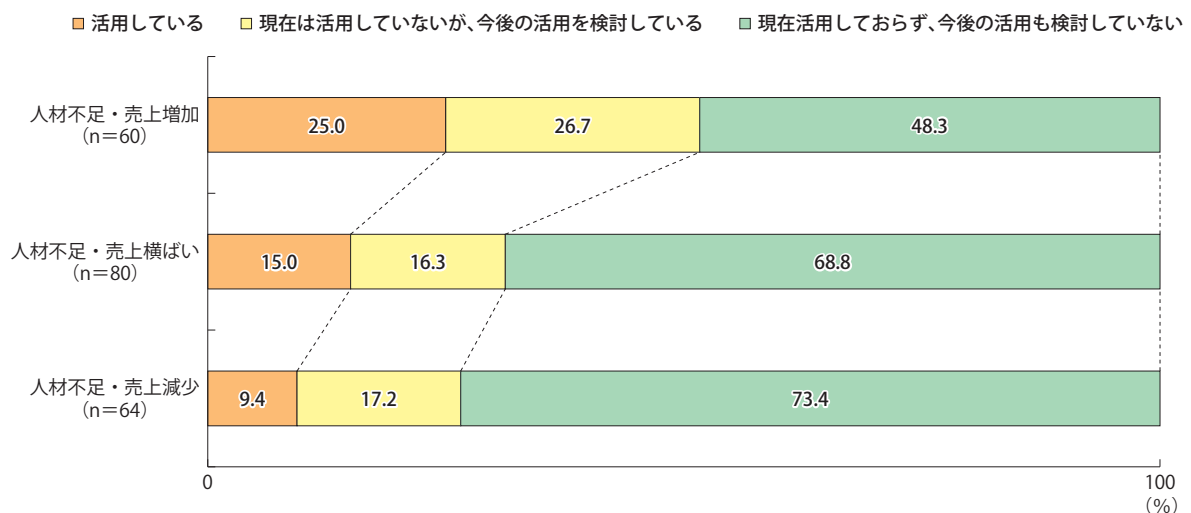
①アウトソーシングの活用状況

第3項では、小規模事業者のアウトソーシングの活用状況について見ていく。なお、本項で扱うアウトソーシングとは、企業価値を維持・向上させるための製造委託・建設工事の委託を除く外部リソースの活用とする。人的資源に限りのある小規模事業者においては、アウトソーシングを積極的に活用していくことも、多様な人材の活用と同

様に人材不足に係る対応として有効であると考えられる。

はじめに、小規模事業者のうち人材不足である事業者のアウトソーシングの活用状況を見てみる。第2-3-34図は、直近の売上高の傾向別に活用状況を見たものであるが、同図を見ると、売上高が増加傾向にある企業ほど、アウトソーシングの活用状況が高いことが分かる。

第2-3-34図 直近の売上高傾向別に見た、人材不足企業のアウトソーシング活用状況



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」（2016年11月、みずほ情報総研（株））

(注) 1. 小規模事業者のみを集計している。

2. 「人材不足企業」とは、「中核人材・労働人材共に不足している」と回答した企業としている。

3. 「中核人材」とは、高い専門性や技能を有し、事業活動の中核をなす人材とし、「労働人材」とは、特殊な技能等は有さないが、中核人材の指揮を受けて事業の運営に不可欠たる労働力を提供する人材と定義している。

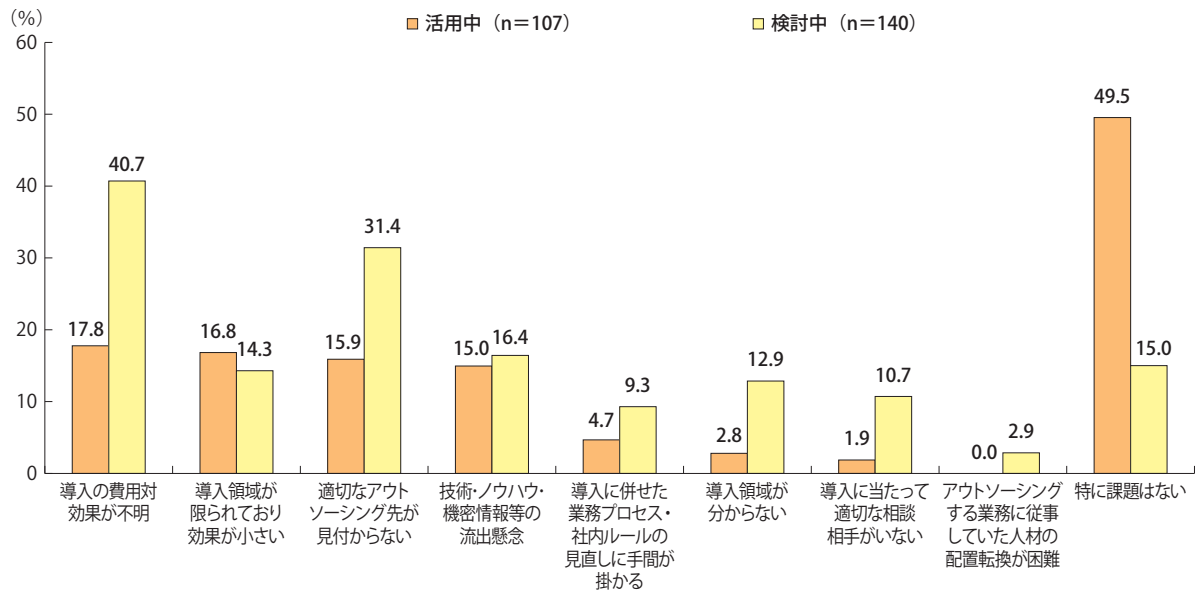
4. ここでいう「アウトソーシング」とは、製造委託・建設工事の委託以外の外部委託をいう。

②アウトソーシングの活用に向けた課題

続いて、アウトソーシングの活用にあたっての課題を見ていく。第2-3-35図を見ると、活用を検討している企業は、「導入の費用対効果が不明」である点や、「適切なアウトソーシング先が見付

からない」といった課題を抱えている傾向にある。他方、既にアウトソーシングを活用している小規模事業者においては、半数近くが「特に課題はない」としている。

第2-3-35図 アウトソーシングの活用状況別に見た、導入の課題



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」（2016年11月、みずほ情報総研（株））

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 小規模事業者のみを集計している。

③アウトソーシングの必要性が増加した業務

次に、中小企業におけるアウトソーシングの展望について第2-3-36図により概観する。ここでは、事業展開の方針について、「成長・拡大」、「安定・維持」、「縮小」、「廃業」の四分類としており、うち前二者について取り上げている。

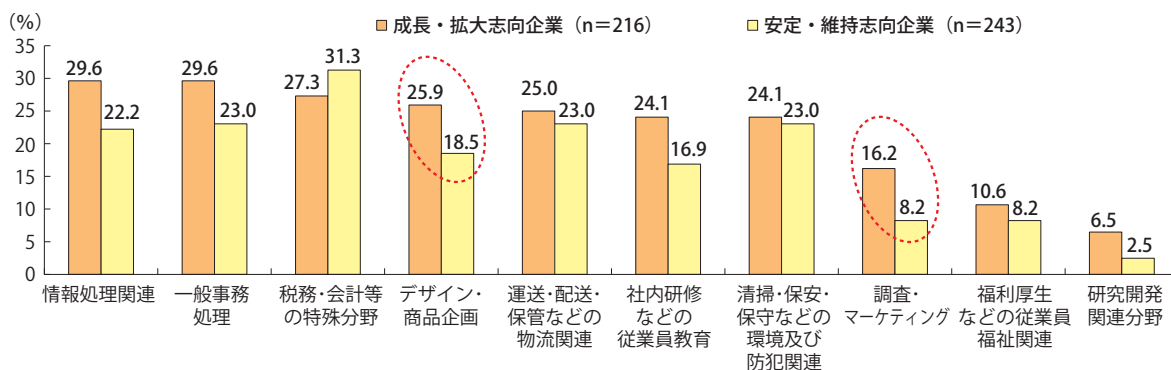
既に広く認知されていると思われる「税務・会計等の特殊分野」については、安定・維持志向企業において31.3%と、他の業務領域に比べ特に高い割合となっている。

他方、成長・拡大志向企業においては、必要性が増加したと回答する業務の領域は多岐に渡っており、特に「デザイン・商品企画」、「調査・マー

ケティング」といった専門業務については、安定・維持志向企業に比べ必要性が増加したとする割合が高い。

同図の回答企業には、中規模企業を一定数含むが、小規模事業者においても、成長・拡大志向企業においては、繁閑差への対応や、定型的だが差別化しにくい情報処理や一般事務処理、税務・会計といった業務への対応としてアウトソーシングを活用するだけでなく、自社の製品・サービスの付加価値向上のため、デザイン・商品企画、調査・マーケティングという分野において、外部の専門家を活用する重要性が高まっているということがうかがえる。

第2-3-36図 事業の方針別に見た、アウトソーシングの必要性が増加した業務



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」（2016年11月、みずほ情報総研（株））

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 5年前と比べて、アウトソーシングする業務が「増えている」、「やや増えている」と回答した者について集計している。

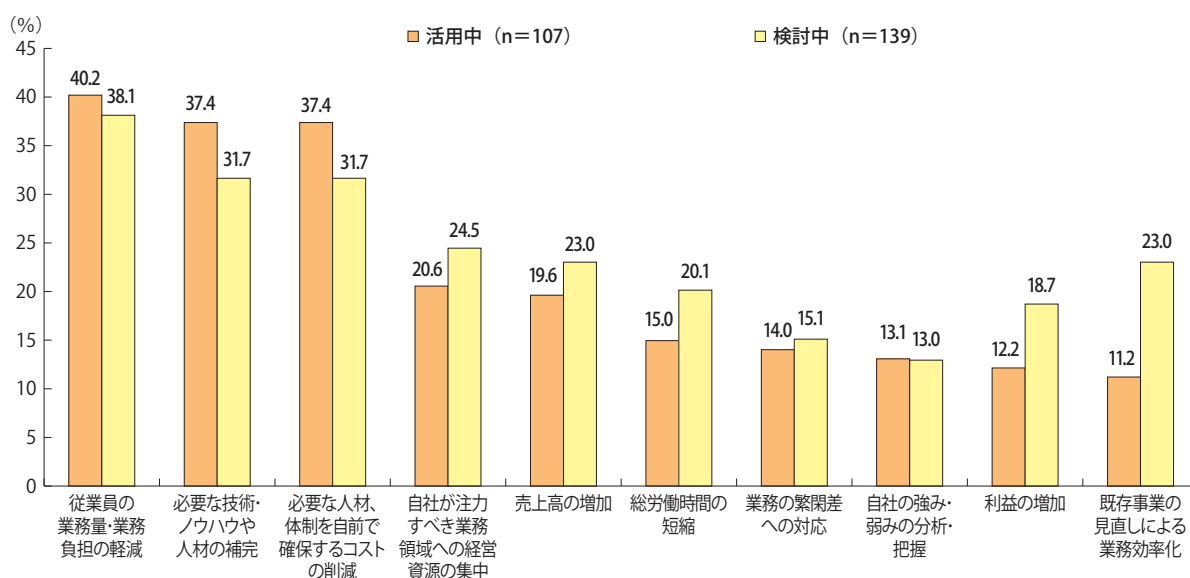
④アウトソーシングの活用による効果

最後に、アウトソーシングを活用することで、小規模事業者はどういった点に効果を感じているのだろうか。第2-3-37図は、アウトソーシングを活用している者と、活用を検討中の者の違いに焦点を当て、効果を分析したものである。同図を見ると、現在、アウトソーシングを活用している企業は「従業員の業務量・業務負担の軽減」といった効果のほか、「必要な技術・ノウハウや人材の補完」、「必要な人材、体制を自前で確保するコストの削減」といった点に効果を感じている者が多い傾向にある。アウトソーシングの活用を検討中の事業者にも目を向けると、アウトソーシングを活用している企業と同様の効果を期待している

ほか、「自社が注力すべき業務領域への経営資源の集中」や「既存事業の見直しによる業務効率化・コストの削減」、「売上高の増加」に期待している傾向がうかがえる。

第2-3-35図で見たとおり、導入に当たっては費用対効果の算定やマッチングに課題を感じる一方で、アウトソーシングを活用することで、自社の従業員の負担軽減や外部のノウハウを獲得する効果を期待することができ、小規模事業者の成長に大きく寄与する可能性がある。自社の技術やノウハウ等の流出の懸念はあるものの、外部の知見を積極的に収集・活用していくことが、成長の重要な要素になることが示唆される。

第2-3-37図 アウトソーシングの活用により得られると考える効果



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」（2016年11月、みずほ情報総研（株））

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 小規模事業者のみを集計している。

事例

事例2-3-9：株式会社YPP

「スキマ時間の活用により、人手不足の中小企業を支える企業」

東京都中央区に本社を置く株式会社YPP（従業員10名、資本金940万円）は、経理や受発注、給与計算等の事務代行を行う企業である。

代表取締役社長の五味渕紀子氏は、育児のために前職を退職した後、2005年に同社を起業した。当時、五味渕社長と一緒に働く従業員も同じように乳幼児を抱えており、いつ誰が不測の事態で休むか分からない中、お互いをカバーし合えるようチーム制で作業を進めるようになり、それが現在のワークシェアに重点を置いた事業スタイルの礎となっている。

事務代行の作業を実際に担う「メンバー」には2017年3月末時点で716名の登録がある。メンバーの中には、育児や介護、自身の病気や障がい等の様々な事情から働き方に制約はあるが、「スキマ時間を活かして少しの時間でも働きたい。」という思いの方が多く登録している。在宅での仕事が可能なため、登録メンバーは国内各地におり、海外在住の方もいる。

同社は単なるマッチング業務にとどまらず、メンバーの仕事のしやすさへの配慮や、顧客から請け負った業務の円滑な遂行に向けて様々な取組を行っている。例えば、メンバーの家庭事情等による急な休みにも対応できるよう、同社は受注した業務の内容・納期にあわせて登録メンバーからチームを編成し、複数人で当該業務に従事させている。そのため、メンバーは個人で納期の責任を負うことなく、柔軟な働き方が可能になっている。また、顧客企業にとっても、複数人

に仕事を発注することで、繁忙の差に対応してもらいやすいというメリットがある。

また、遠隔地にいる複数のメンバーが同一の業務に従事するに当たって、チャットを活用して連絡を取り合いながら仕事を進める工程を整えているほか、顧客からオーダーのあった業務は同社がある程度マニュアル化し、初歩的なパソコンスキルがあれば対応可能な工程にまで噛み砕いた上でメンバーに依頼している。加えて、在宅で作業を行うメンバーが多いため、情報の取扱いには特に注意を払っており、個人情報に関する研修の受講を必須にするとともに、ノートパソコンの施錠管理等の業務環境についても写真を提出させて確認している。

仕事を行うことに数年のブランクがあったり、そもそも仕事を行うことに不慣れであったりするメンバーもいるが、メンバー間でダブルチェックの環境を整えたり、チャットを通じてベテランメンバーがフォローを行ったりと、慣れるまでの期間も研修ではなく、対価を得ながら実践を通じてスキルを習得するようにしている。「試行錯誤し、失敗し、痛い思いをして初めて本人の糧になる。」と五味渕社長は語る。メンバーの中には、身体に障がいがあり、当初は週3日、2～3時間/日ほどの作業が限界であったために正社員としての所定労働時間の条件を満たせなかったが、同社メンバーとして働く中で体力や気力、及び仕事のスキルが充実し、週5日の在宅勤務の正社員として他社に就職したケー



創業者である代表取締役社長の五味渕紀子氏



育児をしながら在宅ワークをこなすメンバーの方

スもある。このように同社で経験を積み、正社員等へとステップアップし、同社を「卒業」していくケースも少なからずあるという。

一方の顧客企業側は、中小企業や個人事業主が多い。人数が少ない中で、総務・経理等の事務作業は1人の従業員が全て担っているケースも多く、不急の事務作業は後回しになりがちである。また事務作業のために人員を補充するのも容易ではない。その滞っている事務作業を代行するのが同社である。顧客企業の中には、従業員が急遽退職して営業や受発注等を担う人がいなくなってしまったものの、その不足部分を同社に委託し、次の採用者が見付かるまで滞ることなく業務を継続できたというケースもあったという。

顧客企業から請け負う業務を切り出し、メンバーの習熟度に合わせたレベルまでマニュアル化する作業、顧客からメンバーへ過大な要請があった場合の調整、

メンバーのちょっとした不満へのフォロー等、同社が担うコーディネーターとしての役割が、同社のマッチングが適正な水準の業務委託として機能している特徴であろう。

同社では、総務・経理事務のマニュアル化や課題解決等、事務代行を含まないコンサルティングのみの請負業務も行い始めたという。そのため、メンバー本人にやる気や能力があれば、事務作業だけではなく、営業やコンサルティングを担う人材として育成していくことも視野に入れているという。

社内に人材が十分に確保できない中で、コア業務に自社のリソースを集中させたいという中小企業を業務委託という形式で支え、また、常勤は難しいが、少しの時間でも働きたいとする人に対して、仕事を通じたスキルアップの機会を提供する同社の果たす役割は、今後ますます大きくなるだろう。

第4節 まとめ

小規模事業者は、地域経済を支える重要な存在であり、また、商圈や業種も多種多様な存在である。小規模であるが故に、経営資源が限られ、販路開拓や人材の確保、新商品やサービスの開発等に課題を感じている。本章では、小規模事業者が、顧客ニーズや自社の強みを把握し、PR活動を行うことで、売上拡大につなげることができることを見てきた。

ITの発展により、インターネットやソーシャル・ネットワーキング・サービス等、小規模事業者でもそれほどコストを掛けずに活用でき、新たな顧客や販路開拓につながる手段の選択肢が拡充しつつあり、実際に、PR活動に取り組む小規模事業者は、新規顧客獲得、自社の知名度向上、売上拡大や従業員の意欲向上といった、様々な効果を感じている。しかし、多くの小規模事業者が、そうした新しい取組を行う際に、人材不足を課題としている。

中小企業全体でも、人手不足が強まる中で人材の確保は大きな課題となっているが、小規模事業者では、定期的に採用活動を行う事業者の割合は低く、むしろ、女性やシニア等が活躍できる職場環境を整備し、一人一人に配慮し、柔軟な働き方

を受け入れることで、人材の定着に成功している。こうした多様な人材の活用に取り組む小規模事業者は、業務プロセスの見える化を通じて業務の効率化に取り組み、売上拡大を実現できる傾向がある。

また、小規模事業者であっても、内部の経営資源にこだわらず、アウトソーシングにより、外部の経営資源をうまく活用することで、人手不足の中でも、目指す経営方針を実現できている。会計業務等だけでなく、マーケティングやデザインといった分野でも外部の専門家を活用することにより、売上の拡大や新規顧客獲得につなげている事業者は、アウトソーシングを活用した際にあまり課題を感じていない。

これまで見てきたように、小規模事業者でも、柔軟な働き方を実現して多様な人材を活用し定着を図りつつ、人手不足の中でもアウトソーシングにより外部資源を積極的に活用し、自社の経営方針を明確にし、自社の強みを活かした魅力的な商品やサービス提供し、それを積極的にPRすることで売上拡大を達成し、持続可能な発展を遂げ、成長につなげていくことが重要である。